

UNIVERSIDAD DE CUENCA



Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas Carrera de Administración de Empresas

“Propuesta de un modelo de negocios para la Empresa Pastificio Nilo Cía. Ltda., periodo 2018-2021”

Trabajo de Titulación previo a la obtención del
Título de Ingeniero Comercial
Modalidad: modelo de negocios

Autoras:

Jenny Victoria Calle Eras

C.I: 1724094113

Ruth Isabel Palacios Buestán

C.I: 0105721658

Director:

Ing. Juan Francisco Cordero López

C.I: 0102118247

CUENCA - ECUADOR

2018

RESUMEN

Pastificio Nilo es una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de pastas ubicada en la Ciudad de Cuenca con una trayectoria de más 33 años.

El objetivo principal de este modelo de negocios es presentar para Pastificio Nilo una propuesta de diseño e implementación de indicadores sostenidos en un cuadro de mando integral, los cuales evaluarán objetivos organizacionales y plantearán acciones correctivas, con la finalidad de que incrementen su productividad, nivel de ventas y reconocimiento en el mercado.

El trabajo realizado busca delimitar lineamientos para una adecuada planificación estratégica la cual será una herramienta para determinar las metas de la organización apoyando al diagnóstico, análisis y la respectiva toma de decisiones.

El modelo de negocios fue desarrollado en base a un plan de mejoras para la organización a través de un Balanced Score Card, el mismo que pretende mejorar y medir el grado de desempeño de los procesos organizacionales, así como también del análisis de la situación actual de la comercialización de fideos y un análisis de impactos y riesgos para observar la viabilidad del mismo.

PALABRAS CLAVE: MODELO DE NEGOCIO, INDICADORES, DELIMITAR LINEAMIENTOS, PLAN DE MEJORAS, BALANCED SCORE CARD, PROCESOS ORGANIZACIONALES

ABSTRACT

Pastificio Nilo is a company dedicated to the production and marketing of pasta, located in the City of Cuenca with a history of more than 33 years.

The main objective of this business model is presenting for Pastificio Nilo a proposal for the design and implementation of sustained indicators in a balanced scorecard, which will evaluate organizational objectives and propose corrective actions, in order to increase productivity, level of sales and recognition in the market.

The work done seeks to define guidelines for an adequate strategic planning which will be a tool to determine the goals of the organization supporting the diagnosis, analysis and the respective decision making.

The business model was developed based on an improvement plan for the organization through a Balanced Score Card, which aims to improve and measure the degree of performance of the organizational processes, as well as the analysis of the current situation of the commercialization of noodles and an analysis of impacts and risks to observe its viability.

KEY WORDS: BUSINESS MODEL, INDICATORS, DEFINE GUIDELINES, IMPROVEMENT PLAN, BALANCED SCORE CARD, ORGANIZATIONAL PROCESSES.

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN.....	2
ABSTRACT.....	3
ÍNDICE DE CONTENIDO	4
ÍNDICE DE TABLAS.....	8
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	10
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	10
AGRADECIMIENTOS	11
DEDICATORIA.....	16
INTRODUCCIÓN.....	17
CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE PASTIFICIO NILO CÍA. LTDA.	18
1.1. IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES INICIALES DEL NEGOCIO.....	18
1.1.1 La oportunidad del negocio	18
1.1.2. Zonas de producción o comercialización	19
1.1.3. Canales de comercialización	20
1.1.4. Descripción de la oportunidad	22
1.2. DELIMITACIÓN DE LAS OPORTUNIDADES	23
1.2.1. Descripción de la oportunidad de negocio, del producto	23
1.2.2. Identificación de los actores.....	24
1.2.3. Identificar la oferta actual - potencial y sus principales problemas	24
1.2.4. Demanda actual y tendencia, principales intereses del negocio....	25
1.3 SECTOR ECONOMICO A ESTUDIAR.....	26
1.4. DEFINIR SI ES NUEVO NEGOCIO O YA EXISTENTE	26
1.5. IDENTIFICACIÓN Y DESARROLLO DE OPORTUNIDADES DE NEGOCIO: ANÁLISIS DE VENTAJAS COMPETITIVAS Y ESCABILIDAD.	27
1.5.1. CONSTRUCCIÓN DE LÍNEA BASE.....	27
1.5.1.1. Levantamiento.....	27
1.5.1.2. Organización de la logística.	29
1.5.1.3. Aplicación de investigación de mercados.....	29
1.5.1.4 Resultados	29

CAPÍTULO II: DEFINIR LA CADENA DE VALOR DEL NEGOCIO.	33
2.1. FASE PRELIMINAR: ANÁLISIS DE OBJETIVO, PRODUCTO, Y ALCANCE DEL NEGOCIO	33
2.1.1. ANÁLISIS DE OBJETIVO	33
2.1.1.1 Objetivo general	33
2.1.1.2 Objetivos específicos	33
2.1.2 ANÁLISIS DEL PRODUCTO	34
2.1.3 ALCANCE DEL NEGOCIO	35
2.2 FASE CENTRAL: análisis de entorno interno y externo, actores involucrados, relaciones con actores, mercado y costos/márgenes	37
2.2.1 ANALISIS DE ENTORNO EXTERNO	37
2.2.2 ANALISIS DE ENTORNO INTERNO.....	46
2.2.3 ACTORES INVOLUCRADOS.....	52
2.2.4 RELACIONES CON LOS ACTORES	55
2.2.5. MERCADO Y COSTOS/MÁRGENES	55
2.3. FASE FINAL: PUNTOS CRÍTICOS Y PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE ACCIÓN.....	58
2.3.1. PUNTOS CRÍTICOS.....	58
2.3.2. PLAN ESTRATÉGICO DE ACCIÓN	59
CAPÍTULO III: MODELO DE NEGOCIO.....	62
3.1 Idea del Negocio	62
3.2 Descripción de la idea.....	62
3.3 Descripción de la Empresa.....	62
3.4 TARGET DE MERCADO	63
3.4.1 Plan del Modelo de Negocio	66
3.4.2 DISEÑO DEL BALANCED SCORECARD	67
3.5 Análisis de Marketing.....	84
3.6 PLAN ESTRATÉGICO	87
3.6.1 Plan Estratégico de Acción	87
3.7 Plan de Operación	91
3.7.1 Objetivos Específicos	91
3.7.2 Plan Operativo de Acción	92
3.8 Análisis Económico y Financiero.....	95
3.8.1 Plan financiero	95

3.8.2 Indicadores Financieros.....	110
3.8.3 Evaluación de Rentabilidad	112
Inflación Proyectada	112
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE IMPACTOS Y VIABILIDAD DEL MODELO DE NEGOCIO.....	116
4.1 Plan de monitoreo y evaluación	116
4.2 ANÁLISIS DE RIESGOS DEL MODELO	118
4.2.1 Riesgos críticos y medidas de mitigación	118
4.3 APOORTE DESDE LO ACADÉMICO HACIA EL DESARROLLO PRODUCTIVO DE LA CIUDAD Y LA REGIÓN.....	120
Conclusiones	121
Recomendaciones	122
BIBLIOGRAFÍA.....	123
Anexo A: Distribución de sectores para aplicación de encuestas...	128
Anexo B: Análisis de la encuesta piloto.....	129
Anexo C: Encuesta	130
ANEXO D: Resultados de las encuestas a consumidores finales ...	134
Anexo D1: Edad del consumidor	134
Anexo D 2: Hábitos de consumo.....	134
Anexo D 3: Consumo de fideos dentro del hogar.....	135
Anexo D 4: Frecuencia de consumo de fideos	135
Anexo D 5: Días de compra	136
Anexo D 6: Marcas Preferidas	136
Anexo D 7: Formas de consumo	137
Anexo D 8: Lugares de compra	137
Anexo D 9: Razones de compra	138
Anexo D 10: Formas de preparación	138
Anexo D 11: Sugerencias del consumidor	139
Anexo D 12: Gasto promedio	139
Anexo D 13: Tamaño de consumo	140
Anexo D 14: Conocimiento de Marca.....	140
Anexo D 15: Consume fideos Nilo	141



Anexo D 16: Nivel de satisfacción - Precio	141
Anexo D 17: Nivel de satisfacción - Sabor	142
<i>Anexo D 18: Nivel de satisfacción - Calidad</i>	142
Anexo D 19: Nivel de satisfacción - Presentación	143
Anexo D 20: Consumiría Fideos Nilo	144
Anexo D 21: Medios publicitarios para dar a conocer la empresa...	144
ANEXO E: Guía para la entrevista con el gerente.....	145

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Número de empresas registradas en Ecuador 2016.....	19
Tabla 2: Áreas de distribución de Pastificio Nilo	20
Tabla 3. Grupos y Subgrupos de consumo.....	22
Tabla 4. PIB Real del Sector.....	23
Tabla 5. Participación de ventas según sector económico, año 2016.	25
Tabla 6. Estructura de empresas por sector económico, año 2016.	25
Tabla 7. Ficha Técnica de la Encuesta	28
Tabla 8: Clasificación de productos de Pastificio Nilo	34
Tabla 9:Tasas de interés vigentes	42
Tabla 10: Matriz EFI Pastificio Nilo	47
Tabla 11: Matriz EFE Pastificio Nilo.....	48
Tabla 12: Puntos Críticos.....	59
Tabla 13: Plan estratégico de acción	60
Tabla 14: Matriz de estrategias.....	71
Tabla 15: Objetivos estratégicos según perspectivas	74
Tabla 16: Indicador - Perspectiva Financiero.....	79
Tabla 17: Indicador – Perspectiva del cliente	80
Tabla 18: Indicador – Perspectiva del proceso interno	82
Tabla 19: Indicador – Perspectiva de crecimiento y aprendizaje	83
Tabla 20: Producto.....	84
Tabla 21: Precio.....	85
Tabla 22: Plan de Acción	88
Tabla 23: Plan Operativo Anual 2018	92
Tabla 24: Costos y gastos escenario actual	96
Tabla 25: Costos y Gastos escenario propuesto	97
Tabla 26: Proyección de Ingresos escenario actual.....	98
Tabla 27: Proyección de Ingresos escenario propuesto	98
Tabla 28: Flujo de caja proyectado escenario actual.....	100
Tabla 29: Flujo de caja proyectado escenario propuesto.....	101
Tabla 30: Proyección balance general escenario actual.....	102
Tabla 31: Proyección balance general con escenario propuesto.....	104
Tabla 32: Estado de pérdidas y ganancias Pastificio Nilo.....	107
Tabla 33: Estado de pérdidas y ganancias proyectado escenario actual ..	108
Tabla 34: Estado de pérdidas y ganancias proyectado con escenario propuesto	109
<i>Tabla 35: Indicadores Financieros.....</i>	<i>110</i>
Tabla 36:Proyección de la inflación	112
Tabla 37:Tasa mínima aceptable de rendimiento	113
Tabla 38: Tasa de descuento.....	113
Tabla 39: Calculo del Valor Actual Neto (VAN) con escenario propuesto..	114
Tabla 40: Calculo del valor actual neto	114
Tabla 41: Indicadores de Impacto Esperados.....	117
<i>Tabla 42:Matriz de Riesgo</i>	<i>119</i>



Tabla 43: Lugares de distribución de Pastificio Nilo.....	128
Tabla 44: Análisis de la encuesta piloto.....	129
Tabla 45: Cambio en la presentación de Fideos Nilo.....	143

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Canales de distribución Pastificio Nilo	21
Ilustración 2: Hábitos alimenticios	30
Ilustración 3: Hábitos de Consumo.....	30
Ilustración 4: Promedio de compra.....	31
Ilustración 5: Percepción sobre la empresa	32
Ilustración 6: Cadena de valor actual del negocio	36
Ilustración 7: Cadena de Valor Pastificio Nilo.....	36
Ilustración 8: Crecimiento y participación en el PIB.....	40
Ilustración 9: Análisis de Fuerzas de Porter	52
Ilustración 10: Composición del PIB de la industria de alimentos (2015)	56
Ilustración 11: Organigrama Pastificio Nilo	63
Ilustración 12: Mapa Estratégico de Pastificio Nilo	77

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Principales productos Pastificio Nilo	35
Gráfico 2: Clasificación de clientes por ciudades.....	57
Gráfico 3: Lugares de expendio en el cantón Cuenca	58
Gráfico 4: Edad de los consumidores	64
Gráfico 5: Género de los consumidores.....	64
Gráfico 6: Ocupación del Consumidor	65

Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio Institucional

Ruth Isabel Palacios Buestan en calidad de autora y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación "PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESA PASTIFICIO NILO CIA LTDA PERIODO 2018-2021", de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el repositorio institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, 09 de octubre de 2018



Ruth Isabel Palacios Buestan
C.I.: 0105721658

Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio Institucional

Jenny Victoria Calle Eras en calidad de autora y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación "PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESA PASTIFICIO NILO CIA LTDA PERIODO 2018-2021", de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el repositorio institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, 09 de octubre de 2018



Jenny Victoria Calle Eras
C.I: 172494113

Cláusula de Propiedad Intelectual

Ruth Isabel Palacios Buestan, autora del trabajo de titulación "PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESA PASTIFICIO NILO CIA LTDA PERIODO 2018-2021", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

Cuenca, 09 de octubre de 2018



Ruth Isabel Palacios Buestan

C.I.: 0105721658

Cláusula de Propiedad Intelectual

Jenny Victoria Calle Eras, autora del trabajo de titulación "PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESA PASTIFICIO NILO CIA LTDA PERIODO 2018-2021", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

Cuenca, 09 de octubre de 2018



Jenny Victoria Calle Eras

C.I: 1724094113

AGRADECIMIENTOS

Culminar este trabajo de titulación ha sido un largo camino lleno de aprendizajes y experiencias reconfortantes por eso queremos agradecer de la manera más sincera a quienes nos apoyaron en este recorrido.

Primeramente, a Dios por habernos dado la sabiduría, la fuerza y la dedicación para poder alcanzar hoy nuestra meta.

A nuestros padres por ser el pilar y el motor de nuestra vida por habernos dado todo su amor y confianza ciega en cada una de nosotras hoy mañana y siempre.

A nuestras familias y amigos por el apoyo y la motivación que nos brindaron desde los escalones más pequeños hasta los más grandes.

A nuestro director de titulación Ing. Juan Francisco Cordero por su acompañamiento y dedicación en el desarrollo de este trabajo.

A PASTIFICIO NILO especialmente al Ing. Washington Ñauta y a la CPA. Jacqueline Ñauta por habernos abierto las puertas desde el primer día, por la confianza y por ayudarnos con la información necesaria para que este trabajo de titulación pudiera ser concluido.

DEDICATORIA

A mi papi Israel

Por su transparencia, fortaleza, por la valentía de salir en adelante y mantener su frente en alto y decir “sí, estoy bien” son cosas que siempre las llevare presente.

A mi mami Paz

Por estar a mi lado, por brindarme su amor, apoyo y aconsejarme que estudie que me prepare para ser una profesional, ahora puedo decir “LO HE LOGRADO”

A mi tía Cecilia

Por ser mi apoyo, mi amiga, por sus consejos, por brindarme su confianza y ser parte de las personas más memorables en mi vida.

JENNY

Quiero dedicar este trabajo a la persona que aunque ya no esté aquí, siempre está presente en cada instante de mi vida mi abuelito Gilberto, por haber confiado en mí desde muy pequeña y ahora si podremos decir “Al fin ya soy grande” por personas como tú que siempre confiaron en mí, logro culminar una de mis metas...

RUTH

INTRODUCCIÓN

El Balanced Scorecard es una herramienta que permite relacionar las estrategias y objetivos específicos a través de indicadores, los mismos que serán analizados dentro de cuatro perspectivas que monitorearán el desempeño operativo de la empresa.

El trabajo inicia con un diagnóstico del sector manufacturero determinando las oportunidades de negocio que brinda este sector a la economía ecuatoriana, se efectuó una investigación de mercado que determina la percepción de los consumidores, como promedio de compra, hábitos y formas de consumo.

A continuación, se identifica la cadena de valor de Pastificio Nilo la cual está conformada por todas las actividades que generan valor agregado a la empresa, se presentan los canales de distribución, la segmentación del mercado, análisis del producto, alcance del negocio, entornos, actores involucrados, puntos críticos y una propuesta de un plan de acción.

Luego se presenta una propuesta de un modelo de negocio mediante el diseño de un Balanced Scorecard examinando sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas lo que servirá para una formulación de estrategias con sus respectivos indicadores.

Finalmente se presenta el análisis económico financiero y se expone el impacto y viabilidad del modelo proporcionando las conclusiones y recomendaciones enfatizando que el modelo es posible de ejecutar con el propósito de incrementar la productividad, el nivel de ventas, la rentabilidad y alcanzar la diferenciación en el mercado.

CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE PASTIFICIO NILO CÍA. LTDA.

1.1. IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES INICIALES DEL NEGOCIO

1.1.1 La oportunidad del negocio

La manufactura es uno de los sectores de mayor relevancia para el desarrollo de la economía de un país, el término manufactura, hace referencia a la transformación de materia prima en un producto terminado cuya finalidad es el consumo final o que servirá de insumo para otros procesos productivos, “permite la elaboración de productos con un mayor nivel de valor agregado, en los cuales existe una capacidad de diferenciación y, sobre todo, un menor nivel de volatilidad en los precios. El desarrollo de este sector fortalece al país, ya que más allá de lo mencionado, también genera fuentes de empleo calificadas y formales. De acuerdo al INEC, a septiembre de 2017 esta actividad generó el 11% del empleo total del país.” (Ekos negocios, 2017, pág. 56)

En Ecuador una de las principales actividades manufactureras es la industria de alimentos, “manifestando un incremento en el total del PIB del 4,67%, representando el 38 % del sector manufacturero, es por ello que al analizar el sub sector de elaboración de alimentos y bebidas el rubro de gastos a nivel nacional es del 11.3%”, (CFN, 2017) lo cual se lo realiza en productos de molinería, panadería y fideos, consideramos que el fideo es uno de los diez productos alimenticios básicos en la mente del consumidor.

Una oportunidad de mercado se puede conceptualizar como “un aspecto de la necesidad e interés del comprador, en el cual hay una alta probabilidad de que una compañía pueda sacar provecho satisfaciendo esa necesidad” (Kotler & Lane Keller, Dirección de Marketing, 2006).

La oportunidad de negocio que se logra identificar en las empresas productoras de fideos es la demanda continua de estos productos, también es la experiencia en la fabricación de fideos y tallarines, por lo que cuentan con una tecnología adecuada para la producción, por otro lado, tienen una ventaja ante sus competidores, porque sus productos se pueden diferenciar entre sí.

Según (CFN, 2017, pág. 5) en el Ecuador para el año 2016, habían registradas 22 empresas dedicadas a la elaboración de pastas, el sector empleaba a 2.353 personas. Las que están distribuidas de la siguiente manera:

Tabla 1. Número de empresas registradas en Ecuador 2016.

Elaboración de pastas	Nº de empresas 2016	Nº de empleados 2016
Grande	6	2142
Mediana	3	102
Micro	6	19
Pequeña	7	90
Total general	22	2353

Elaborado por: Autoras

Fuente: Superintendencia de Compañías / SRI (2017).

1.1.2. Zonas de producción o comercialización

Pastificio Nilo Cía. Ltda., está ubicada en la ciudad de Cuenca, es una empresa productora y comercializadora de fideos y tallarines en el austro ecuatoriano.

Las principales áreas de distribución de Pastificio Nilo dentro de la zona del Austro. Según las ventas más representativas del año 2017 son las siguientes:

Tabla 2: Áreas de distribución de Pastificio Nilo

Ciudades de distribución de Pastificio Nilo	Porcentaje de Ventas, año 2017
Azogues	26 %
Biblián	8 %
Cañar	1 %
Cuenca	56 %
Chordeleg	2 %
Déleg	2 %
Gualaceo	6 %

Elaborado por: Autoras

Fuente: Pastificio Nilo (2017).

1.1.3. Canales de comercialización

Los canales de distribución, según Virgilio Torres los define como conductos a través de los cuales se desplazan los productos desde su punto de producción hasta los consumidores o usuarios. Estos canales de distribución pueden ser de propiedad de la empresa, cuando ésta realiza directamente la venta a dichos consumidores mediante locales de expendio propios, o ajenos, es decir cuando la venta se realiza por medio de intermediarios. (Torres M, 1993).

Al haber examinado esta definición y clasificación encontramos que Pastificio Nilo utiliza los dos canales de distribución citados por Torres. Dentro del canal indirecto tenemos a los mayoristas los cuales “venden, compran o contratan al por mayor”, y los minoristas los cuales realizan la actividad económica en un volumen de ventas menor. Por otro lado, tenemos el canal directo que consta de los detallistas los cuales venden el producto al consumidor final. (Pérez Porto & Merino, 2014). Más adelante de tratará con detenimiento los canales de la empresa.

Actualmente la empresa cuenta con aproximadamente 1900 clientes, a los que distribuye sus productos principales. Su importante canal de distribución es el indirecto, lo usa con sus clientes mayoristas y minoristas siendo estos sus consumidores potenciales y a su vez el uso del canal directo lo utiliza con sus detallistas, para cubrir los canales de distribución cuenta con un camión y una camioneta en los que trabajan un chofer y dos despachadores. También cuenta con cuatro vendedores que visitan a los mayoristas, minoristas y detallistas para realizar la preventa de los productos.

Pastificio Nilo no utiliza canales virtuales de comercialización, esto representa una desventaja competitiva frente a sus competidores que, si manejan publicidad en redes sociales. Ahora el acceso a internet es cada vez más fácil y universal el uso de este medio por parte de las empresas para la distribución, promoción, y ventas de sus productos.



Ilustración 1: Canales de distribución Pastificio Nilo

Elaborado por: Autoras

Fuente: Pastificio Nilo (2017).

1.1.4. Descripción de la oportunidad

Al observar un incremento del 26% en el área de microcréditos, en relación al año 2016 (Corporación Financiera Nacional, 2017) y el posterior apoyo del gobierno hacia la creación de nuevos negocios, se puede destacar que las empresas dedicadas a la comercialización y producción de alimentos ocupan un espacio considerable dentro de la economía del país.

En la siguiente tabla, se describe brevemente la clasificación de los grupos y subgrupos de consumo en la cual se puede observar que el mayor rubro de gasto se lo realiza claramente en el grupo de cereales y derivados.

Tabla 3. Grupos y Subgrupos de consumo

Nº Orden	Grupos y Subgrupos de Consumo	Encarecimiento Mensual	Costo Actual en dólares	Distribución del ingreso actual
1	TOTAL	0,23	724,10	720,53
2	Alimentos y bebidas	0,05	235,39	234,54
3	Cereales y derivados	-2,06	55,34	55,33
4	Carne y preparaciones	-0,66	37,08	37,04
5	Pescados y mariscos	2,58	12,89	12,84
6	Grasas y aceite comestibles	0,26	9,61	9,59
7	Leche, productos lácteos y huevos	0,86	33,15	33,11
8	Verduras frescas	0,34	12,71	12,45
9	Tubérculos y derivados	-0,23	14,91	14,90
10	Leguminosas y derivados	0,90	5,72	5,55
11	Frutas frescas	7,24	13,88	13,69
12	Azúcar, sal y condimentos	-1,26	10,91	10,90
13	Café, té y bebidas gaseosas	0,54	7,04	7,02
14	Otros productos alimenticios	3,82	1,17	1,15
15	Alim. y beb. Consumidas fuera	-0,18	20,97	20,97

Elaborado por: Autoras

Fuente: INEC (2017)

1.2. DELIMITACIÓN DE LAS OPORTUNIDADES

1.2.1. Descripción de la oportunidad de negocio, del producto

Moderna_Cayambe (2016) afirma que en 1950 los dueños del Molino La Unión decidieron darle una utilización adicional a la harina que se producía en Cayambe y así diversificar la producción, con la construcción de una fábrica de fideos junto al molino. “Se quería integrar la harina de uso panadero a un nivel más alto de elaboración con la producción de fideos” demostrando la trayectoria del producto y el orgullo de su origen, los mismos que alimentó por tantos años a las familias ecuatorianas de la zona y de todo el país.

En 1950 en Cayambe, la fabricación de fideos brinda una oportunidad de negocio, es decir, “Oportunidad de negocio hace referencia a la ocasión u oportunidad para comenzar una idea empresarial, adentrarse en un nuevo sector laboral o el lanzamiento de un nuevo producto en el mercado.” (economiasimple.net, 2016). Lo que permitió la creación de las diversas empresas dedicadas a la comercialización de fideos.

El PIB real del sector, en la elaboración de productos de molinería, pastelería y fideos, en el año 2016 suma \$ 367 millones de valor agregado, con una participación sobre el PIB total del 0,53%. La actividad muestra una variación positiva del 1% respecto al año 2015. (CFN, 2017)

Tabla 4. PIB Real del Sector

Año	Elaboración de productos de la molinería, panadería y fideos	PIB total	Participación
2013	322	67.546	0.48 %
2014	339	70.243	0.48 %
2015	364	70.354	0.52 %
2016	367	69.321	0.53 %

Elaborado por: Autoras

Fuente: Corporación Financiera Nacional (2017).

Por otro lado, con la investigación de mercados que se presentará en el capítulo II, se pudo concluir que el negocio es factible y tiene una aceptación del 54% por parte de las personas que consumen fideos y una frecuencia de consumo del 41% (ANEXO D3 – ANEXO D4) y además que el mercado es amplio para encontrar variedad de productos y comercializadores.

1.2.2. Identificación de los actores

Los principales actores están conformados por los productores, minoristas, entidades financieras, instituciones públicas, sin embargo, en el capítulo II al realizar el estudio de la cadena de valor se ahondará sobre el detalle que cumplen estas instituciones en el sector.

1.2.3. Identificar la oferta actual - potencial y sus principales problemas

En la economía ecuatoriana, la principal actividad manufacturera es la industria de alimentos, debido a la importante producción primaria del país, la cual ha tenido un relevante desarrollo.

Es uno de los sectores más potentes que contribuyen al cambio de la matriz productiva. El sector agroindustrial es intensivo en empleo, y posee un alto potencial para promover encadenamientos productivos debido a que dinamiza otros sectores por el consumo de bienes intermedios nacionales producidos por otras industrias. Adicionalmente, presenta una balanza comercial positiva y con posibilidad de incrementar este superávit si se añaden más procesos de transformación, impulsando la innovación y desarrollo tecnológico en el sector. (Glas Espinel, Alvarado Espinel, León Abad, & Parra Fonseca, 2016, p. 62)

El directorio de empresas y establecimientos INEC (2016), indica las ventas por sector económico, donde la manufactura se posiciona en el tercer lugar después del comercio y servicios y representa el 20.38 % de la economía del país.

Tabla 5. Participación de ventas según sector económico, año 2016.

Sector Económico	Ventas (miles de dólares)	Porcentaje
Comercio	55.269	37,41%
Servicios	37.400	25,32%
Industrias Manufactureras	30.111	20,38%
Explotación de Minas y Canteras	10.882	7,37%
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	7.874	5,33%
Construcción	6.194	4,19%
TOTAL	147.730	100,00%

Elaborado por: Autoras

Fuente: Directorio de empresas y establecimientos (2016)

1.2.4. Demanda actual y tendencia, principales intereses del negocio

La Industria manufacturera es un sector que está constantemente en crecimiento, pero “El éxito de este sector depende del acceso a materias primas y bienes de capital necesarios para la producción” (Novoa, 2018, p. 56). En el directorio de empresas (INEC 2016) se observa que la industria manufacturera es considerada como una de las principales actividades del Ecuador según el número de empresas constituidas en el año 2016.

Tabla 6. Estructura de empresas por sector económico, año 2016.

Sector Económico	Ventas (millones de dólares)	Porcentaje
Servicios	342.488	40,59%
Comercio	308.956	36,62%
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	87.926	10,42%
Industrias Manufactureras	72.735	8,62%
Construcción	28.678	3,40%
Explotación de Minas y Canteras	2.962	0,35%
TOTAL	843.745	100,00%

Elaborado por: Autoras.

Fuente: Directorio de empresas y establecimientos (2016)

1.3 SECTOR ECONOMICO A ESTUDIAR

La actividad económica de un país está clasificada en sectores económicos determinados en función al proceso productivo que tenga cada uno.

Según Físico Muñoz (2016) los clasifica en tres sectores:

El sector primario que incluye todas las actividades relacionadas con la obtención de materias primas así como también el sector secundario que se encarga de la transformación de la materia en productos terminados aptos para el consumo o venta y por último encontramos el sector terciario comprendido por los servicios (pág. 55).

Dentro de esta división, Pastificio Nilo es una empresa que se desenvuelve dentro del sector secundario de la economía, en este sector se encuentra la industria manufacturera que puede ser definida como la encargada de la transformación de diversas materias primas para obtener un producto y su respectiva comercialización en el mercado.

1.4. DEFINIR SI ES NUEVO NEGOCIO O YA EXISTENTE

El crecimiento del sector manufacturero es un paso para el desarrollo intermedio, que permite a las sociedades que se basan en producción primaria, pasar a un estado de mayor crecimiento, menor vulnerabilidad a los choques externos y un mayor valor agregado. “Las empresas manufactureras tienen dos tipos generales, las automatizadas, o sea las que también emplean máquinas o líneas de producción donde la mano de obra es vital, y las que funcionan plenamente gracias al esfuerzo del personal”. (Quiminet, 2012)

El Ecuador, “al ser un país en desarrollo no se ajusta a los hechos estilizados de crecimiento, y más bien ha pasado de una economía primaria, a una segunda etapa en la cual el sector terciario o servicios ha crecido en importancia, mientras que el sector manufacturero ha quedado rezagado.” (Jacome & King, 2013).

Entender mejor el sector manufacturero de un país en desarrollo (PED) como es el Ecuador, es importante. Más aún si se considera que una evaluación de la situación actual del sector puede servir como un primer insumo para la formulación de políticas sectoriales específicas.

Tybout (2000) señala los principales hechos estilizados de las firmas manufactureras en países en desarrollo.

En primer lugar se destaca el clima de negocios: (i) Las firmas manufactureras se enfrentan a mercados internos pequeños, por la ley de Engel, estos mercados favorecen el consumo de bienes básicos y no de bienes más sofisticados; (ii) El acceso a insumos manufacturados es limitado en PED generalmente deben importarlos y por ende están sujetos a variaciones de precios internacionales; (iii) El capital humano y las capacidades técnicas de los empleados locales generalmente son bajos; (iv) Se enfrentan a infraestructura deficiente y a costos altos de transporte; (v) Finalmente, la volatilidad macroeconómica e institucional pueden afectar la capacidad de planificación a mediano y largo plazo de estas firmas.

Por consiguiente, Pastificio Nilo es una empresa con trayectoria de más 33 años en el mercado ecuatoriano dentro de la industria manufacturera dedicada a la producción de pastas.

1.5. IDENTIFICACIÓN Y DESARROLLO DE OPORTUNIDADES DE NEGOCIO: ANÁLISIS DE VENTAJAS COMPETITIVAS Y ESCABILIDAD.

1.5.1. CONSTRUCCIÓN DE LÍNEA BASE

1.5.1.1. Levantamiento

Para levantar información, se utiliza una investigación de mercado con un enfoque cuantitativo; el cálculo de la muestra se realiza de manera aleatoria por conglomerados de cada una de las parroquias urbanas de la ciudad de Cuenca en base al monto de ventas de la empresa del año 2017.

La población será determinada en base al número de habitantes entre los 18 - 65 años existentes en cada parroquia de la ciudad de Cuenca de acuerdo a la distribución de la empresa según datos del INEC 2010; quienes serán los

objetos de estudio mediante la aplicación de las herramientas de levantamiento de información.

Según el INEC, el cantón Cuenca tiene las siguientes parroquias urbanas: Bellavista, Cañaribamba, El Batán, El Sagrario, El Vecino, Gil Ramírez Dávalos, Hermano Miguel, Huayna Cápac, Machángara, Monay, San Blas, San Sebastián, Sucre, Totoracocha y Yanuncay. (ANEXO A)

Al haber recabado toda la población suficiente se realizó entrevistas personales mediante el planteamiento de un cuestionario el mismo que contiene 18 preguntas que contemplan; hábitos alimenticios, formas de consumo, promedio de compra y percepción sobre la empresa. (ANEXO C)

$$n = \frac{Z^2(N)(p)(q)}{E^2(N-1) + Z^2(p)(q)}$$
$$n = \frac{1,96^2(614539)(0,50)(0,50)}{0,05^2(614539-1) + 1,96^2(0,50)(0,50)}$$

$$n = 383,92$$

Tabla 7. Ficha Técnica de la Encuesta

FICHA TECNICA	
Población	Ciudad de Cuenca
Cobertura Geográfica	Parroquias urbanas de la ciudad de Cuenca.
Nivel de confianza	95%
Error máximo Permissible	5%
Modalidad	Entrevistas mediante un cuestionario
Selección de la muestra	Muestra por estratos

Elaborado por: Autoras

Fuente: Pastificio Nilo (2018)

1.5.1.2. Organización de la logística.

Realizada la encuesta se procedió a analizar cada pregunta para verificar que cumpla con los objetivos planteados por la investigación, posteriormente se ejecutó la prueba piloto, la misma que se realizó a 40 personas distribuidas por parroquias en el cantón Cuenca, en donde se constató errores en el planteamiento de algunas preguntas permitiendo ser rectificadas para la aplicación de la encuesta definitiva. (ANEXO B)

1.5.1.3. Aplicación de investigación de mercados

Dentro de la aplicación de la investigación de mercados se utilizó la encuesta para recolectar información oportuna, confiable pudiendo apreciar la perspectiva del consumidor para el diagnóstico del consumo de fideo.

Al recabar la información necesaria se utilizó tablas estadísticas para el desarrollo de gráficos. Tanto los gráficos como las tablas estadísticas han sido elaboradas en el programa Microsoft Excel. (ANEXO D)

1.5.1.4 Resultados

A continuación, se presenta la información conseguida en la investigación de mercados, representada con gráficos radiales. Cada pregunta contiene una figura, por secciones: hábitos alimenticios, formas de consumo, promedio de compra y percepción sobre la empresa.

.

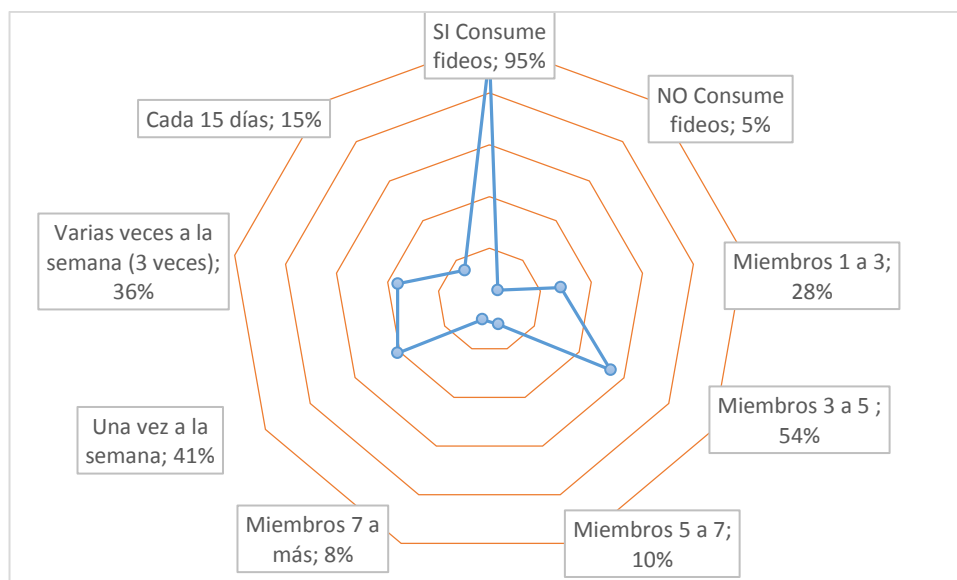


Ilustración 2: Hábitos alimenticios

Elaborado por: Autoras

Fuente: Encuesta percepción del cliente (2018)

Como se puede apreciar el 95% de los encuestados consume fideos. Un 41% de la población consume este producto una vez por semana seguido por el 36% que lo hace varias veces a la semana (3 veces por semana). Por lo que se estima que el fideo tiene una gran demanda dentro de los hábitos alimenticios del consumidor.

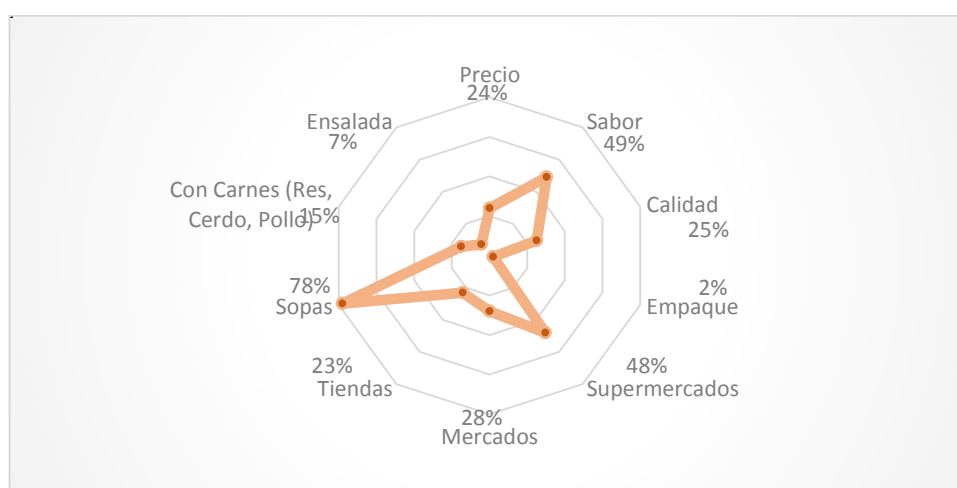


Ilustración 3: Hábitos de Consumo

Elaborado por: Autoras

Fuente: Encuesta percepción del cliente (2018)

Al momento de consumir fideos los encuestados mencionan que en un 49% lo hacen por su sabor, seguido por la calidad en un 26%, se observa que la compra de fideos se lo realiza mayoritariamente en supermercados en un 48%. Así mismo la mayor preparación y consumo lo realizan en sopas en un 78% y un 15% mezclado con carnes.

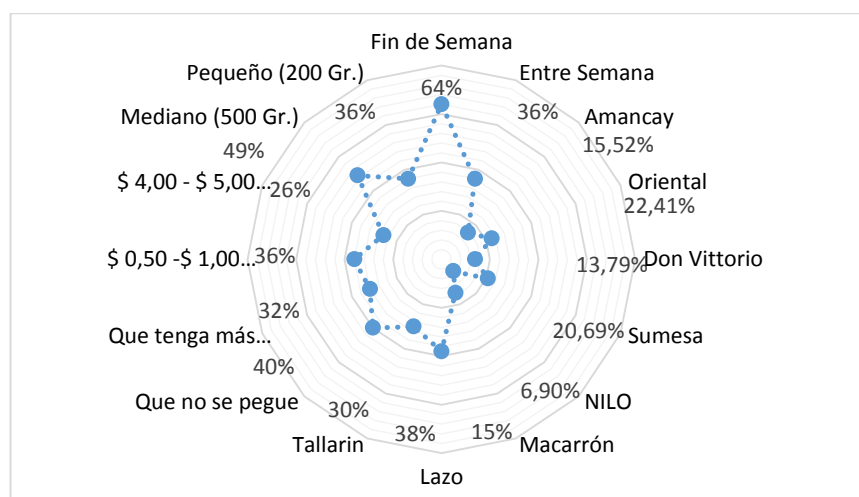


Ilustración 4: Promedio de compra

Elaborado por: Autoras

Fuente: Encuesta percepción del cliente (2018)

Las marcas preferidas por el consumidor son Oriental y Sumesa con un 22% y 21% respectivamente seguido por el competidor directo de Pastificio Nilo que es Amancay con el 16% de preferencia es por lo que Nilo ocupa tan solo el 7% de reconocimiento en el mercado. Se observa también que los días para comprar la alacena preferiblemente es en el fin de semana con un 64% y entre semana en un 13%. Además, las presentaciones más destacadas son las fundas medianas (500 Gramos) con un 49% y las fundas pequeñas (200 Gramos) con el 36%. El gasto promedio en la compra de fideos esta entre \$0.50 a \$1.00 dólar en un 36% estimando que el consumo lo haga una vez a la semana. Se rescata que la forma de mayor consumo es el lazo en un 38% seguido del tallarín en un 30%. Dentro de las recomendaciones de los consumidores mencionan que le gustaría que el producto no se pegue y tenga mayor valor nutricional en un 40% y 32% respectivamente.

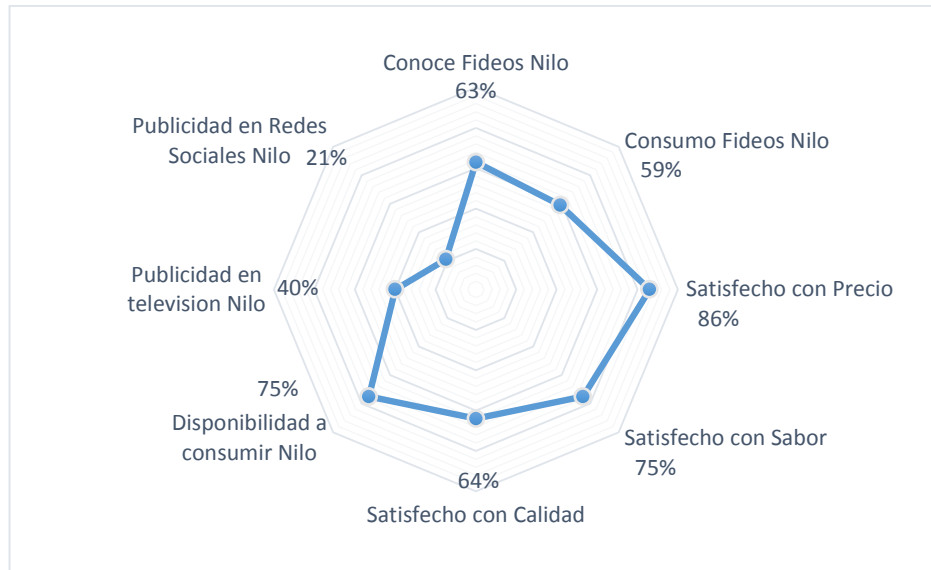


Ilustración 5: Percepción sobre la empresa

Elaborado por: Autoras

Fuente: Encuesta percepción del cliente (2018)

Consideramos que la marca de fideos NILO no está ampliamente penetrada en la mente del consumidor. Sin embargo, al momento de realizar la investigación de mercado, existe un reconocimiento de marca en un 63% y el consumo del producto en un 59% así como también existe la disponibilidad de adquirir productos Nilo por un nuevo consumidor en un 75%, es por ello que el consumidor se encuentra satisfecho con el precio en un 86%, con el sabor en un 75%, con la calidad en un 64%. Asimismo, menciona que la publicidad que le gustaría recibir por parte de la empresa sería en la televisión en un 40% y en redes sociales en un 21%.

CAPÍTULO II: DEFINIR LA CADENA DE VALOR DEL NEGOCIO.

Michael Porter define el valor como la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio. La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente, la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan. (Porter, 2007)

2.1. FASE PRELIMINAR: ANÁLISIS DE OBJETIVO, PRODUCTO, Y ALCANCE DEL NEGOCIO

2.1.1. ANÁLISIS DE OBJETIVO

2.1.1.1 Objetivo general

Analizar la cadena de valor en la producción de fideos de la empresa Pastificio Nilo.

2.1.1.2 Objetivos específicos

- Identificar el entorno de la empresa y los actores involucrados.
- Reconocer los puntos críticos y viables en la producción de fideos.
- Plantear una propuesta de acción para la mejora de los puntos identificados.

2.1.2 ANÁLISIS DEL PRODUCTO

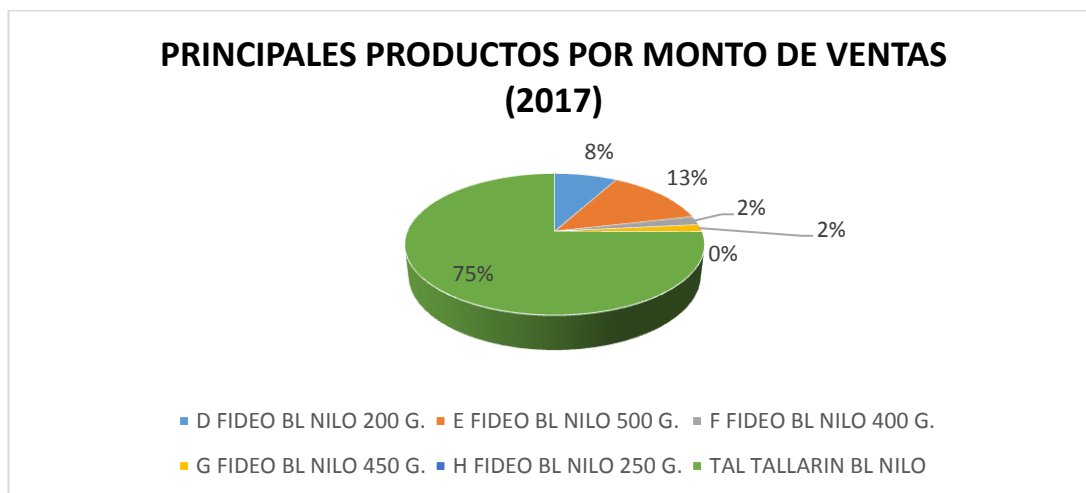
Para el análisis de la cadena de valor se ha delimitado los productos más destacados de la empresa y se ha clasificado por monto de ventas del año 2017, los cuales se pueden apreciar en la siguiente tabla:

Tabla 8: Clasificación de productos de Pastificio Nilo

Clases	Productos	Porcentaje de Ventas (PVP) en dólares	Criterios de Estudio	Aceptación
D	Fideo bl. Nilo 2000 gr	8 %	Aceptación de la presentación en el mercado con el 36%.	SI
E	Fideo bl. Nilo 500 gr	13 %	Preferencia por tamaño para las familias numerosas en un 49%.	SI
F	Fideo bl. Nilo 400 gr	2 %	Producido en pequeñas cantidades	NO
G	Fideo bl. Nilo 450 gr	0,01 %	Producto complementario de la empresa.	NO
H	Fideo bl. Nilo 250 gr	0,01 %	Baja comercialización.	NO
Tal	Tallarín bl. Nilo	75%	Producto destacado en ventas de 2017. Permite competir con las marcas establecidas en el mercado. Mayor volumen de producción. Producto preferido por el consumidor final en un 59%. Principal producto en el consumo con carnes.	SI

Elaborado por: Autoras

Fuente: Pastificio Nilo (2017)

Gráfico 1: Principales productos Pastificio Nilo

Elaborado por: Autoras

Fuente: Pastificio Nilo (2017)

Como resultado del análisis de los productos según las ventas del año 2017, se observa que el tallarín tiene mayor impacto en la comercialización de la empresa, seguido de las presentaciones de fideos de 500 y 200 gramos.

2.1.3 ALCANCE DEL NEGOCIO

La producción de fideos de la empresa Pastificio Nilo, parte desde los productores hasta el consumidor final, donde todos los involucrados participan entre sí, los productores mantienen sus cultivos, la empresa se favorece de las ventas y el consumidor lleva un alimento nutritivo a su hogar. (ANEXO E)

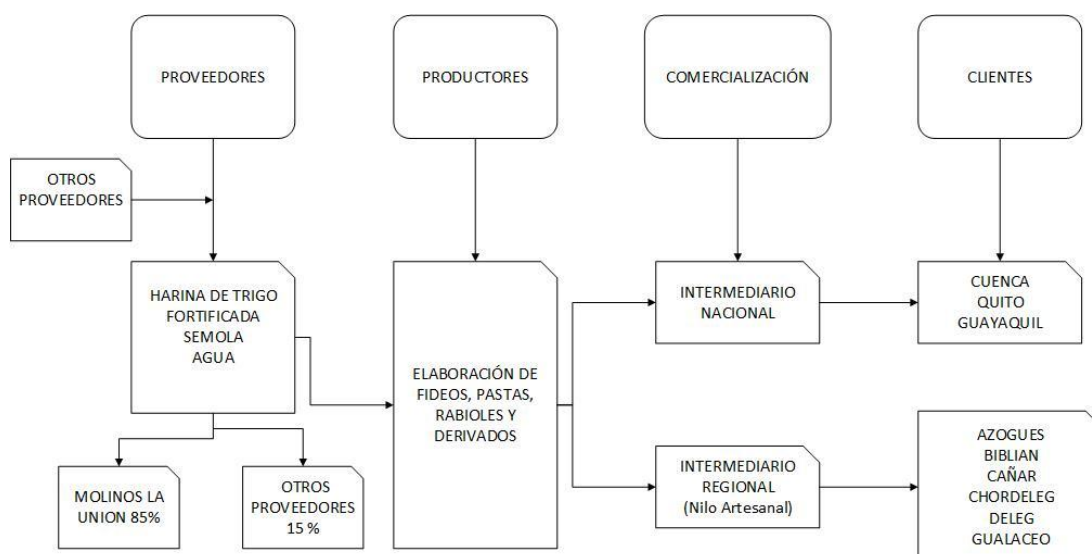


Ilustración 6: Cadena de valor actual del negocio

Elaborado por: Autoras

Fuente: Pastificio Nilo (2017)

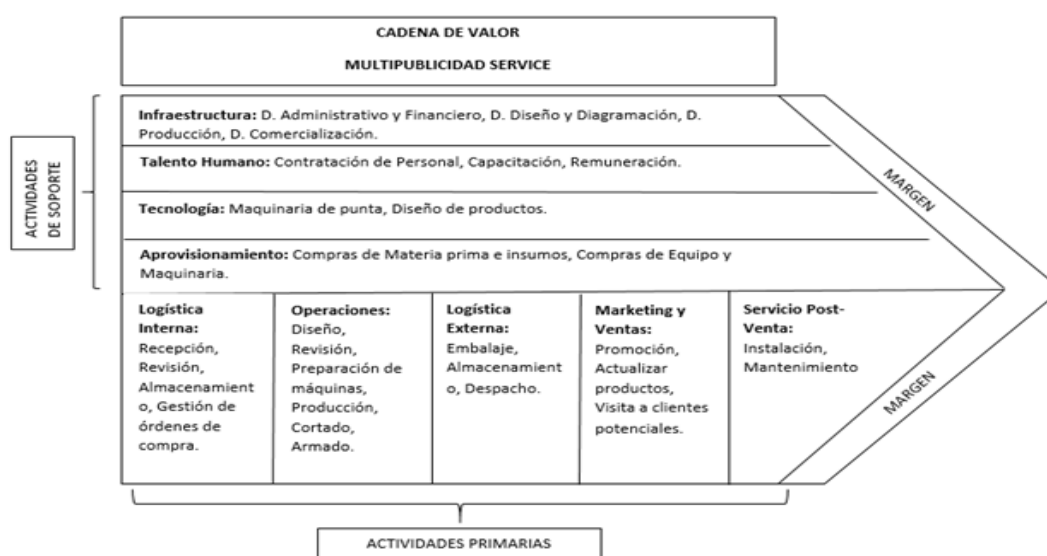


Ilustración 7: Cadena de Valor Pastificio Nilo.

Elaborado por: Autoras

Fuente: Pastificio Nilo (2017)

Los productores y comercializadores de pasta en el Ecuador se encuentran divididos en dos grupos de empresas: las fábricas de pastas industriales con alcance nacional, dedicadas al mercado de consumo masivo y en general

con mayor penetración; y por otro lado las empresas con alcance local, que producen en su gran mayoría pastas de manera semi industrial y/o artesanal y que también las comercializan al consumidor final como es el caso de Pastificio Nilo.

Pastificio Nilo tiene a Molinos la Unión como su principal proveedor de harina y trigo a nivel nacional el cual representa un 85% de sus compras, y el 15% de consumo de harina a pequeños proveedores a nivel local. La producción y comercialización de fideos lo realiza a nivel del austro, con su canal de distribución indirecto que está conformado por mayoristas y minoristas y el canal directo de distribución que lo utiliza con los detallistas.

El alcance del negocio que se pretende adquirir es el fortalecimiento de la marca, buscando procesos productivos efectivos y un personal motivado y comprometido.

Los resultados esperados serán directos e indirectos, pues los beneficios serán internos (socios, trabajadores) y externos (clientes, proveedores, público en general).

2.2 FASE CENTRAL: análisis de entorno interno y externo, actores involucrados, relaciones con actores, mercado y costos/márgenes

2.2.1 ANALISIS DE ENTORNO EXTERNO

El macroentorno según (Marcinia, 2015) es el conjunto de funcionamiento de la empresa derivado de cómo esta actúa en un país. Un rasgo característico del macroentorno es que determina en gran medida las posibilidades de funcionamiento y desarrollo de la empresa, aunque no pueda cambiarlas o modificarlas. Debido a la fuerte influencia del macroentorno, cada empresa debe prever la formación de sus futuras oportunidades, amenazas y adaptar a ellas su estrategia de desarrollo.

El análisis del entorno es primordial para la identificación de factores que podrían colaborar al desarrollo de un negocio.

El análisis externo, dentro del campo de la estrategia tiene como finalidad entender los rasgos esenciales del entorno en que se compete y valorar la forma en que dicho entorno afecta, o puede afectar, al logro de nuestros objetivos. Ello permite identificar las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta la empresa y es una condición necesaria para desarrollar una buena estrategia. (Ventura Victoria, 2008, p. 124)

Para el correcto análisis del entorno según Juan Ventura se debe utilizar el análisis Pesta en el cual se identifican los elementos más importantes: factores político-legales, económicos, socioculturales, tecnológicos y ambientales.

A continuación, se presenta el análisis PESTA de la empresa Pastificio Nilo Cía. Ltda.:

FACTORES POLÍTICOS

En relación a lo político legal, dentro del mercado alimentario en “el 2016 llamó la atención sobre la problemática de la seguridad alimentaria en tiempos de cambio climático, tratando de dar una nueva orientación a la política económica del país” (Ekos, 2017).

A ello, se suma la aplicación de la Ley Orgánica de consumo, nutrición y salud alimentaria (2013) en la que estipulan las normativas con el objeto de “establecer los mecanismos donde se garantiza a las personas, comunidades y pueblos la autosuficiencia de alimentos sanos, nutritivos y culturalmente apropiados de forma permanente”. Esta ley es aplicable para aquellas empresas del sector alimentario, incluida la empresa Pastificio Nilo Cía. Ltda.

➤ Inestabilidad política-económica

Ecuador se encuentra en una fase de estabilización financiera y política para reducir su enorme déficit en años anteriores y reafirmarse en 2018, así lo

manifestó (De la Torre, 2018). Esta inestabilidad en el país en años pasados se dio por factores externos como un terremoto en 2016, la bajada de los precios del petróleo, y un manejo de la economía que acumulaba un abultado déficit por la inversión pública. Es muy importante tomar en cuenta este factor externo, puesto que, a pesar de estar en una fase de estabilidad, todavía existen factores latentes que son cambiantes y pueden alterar la persistencia política-económica.

➤ **Reducción de salvaguardias a las importaciones**

Según Cassinelli (2017) se levantaron las salvaguardias por balanza de pagos.

Reduciendo los niveles del 15% a 10% y el de 35% a 23,3%, conforme al cronograma aprobado por la Organización Mundial de Comercio (OMC). Por otro lado, el Banco Central de Ecuador (BCE), indicó que las importaciones han disminuido paulatinamente. En 2015 se importaron \$ 20.446 millones mientras que en 2016 fueron \$15.545 millones. Este factor se debería tomar en cuenta cuando la empresa Pastificio Nilo Cía. Ltda. se encuentre en la necesidad de importar algún bien para la producción.

➤ **Acuerdos Internacionales de comercio**

Actualmente Ecuador posee varios acuerdos comerciales con diferentes países y organizaciones tales como ALADI, Unión Europea, Comunidad Andina, Corea del Sur, la Asociación Europea de Libre Comercio, países centroamericanos y otros mercados, facilitando las importaciones y exportaciones entre países aliados. Este factor sería de total importancia cuando la empresa se decida a explorar mercados internacionales y exporte su diferente gama de productos.

FACTORES ECONÓMICOS

“Para 2015, el Banco Central del Ecuador planteó que la elaboración de alimentos tuvo un crecimiento de 3,9%, resultado tanto de los factores del mercado externo como del consumo nacional” (Ekos, 2016).

La importancia relativa de la actividad de alimentos y bebidas dentro del consumo de los hogares ecuatorianos es la más alta con 22,45% de acuerdo al peso que tiene respecto al Índice de Precios al consumidor (IPC). La inflación del sector experimentó una disminución de 0,8 puntos porcentuales en el año 2016 ubicándose en 3,6%. Otro desafío será el resultado del proyecto de reforma tributaria donde se estimó obtener USD 300 millones. (Ekos, 2016)

En relación a los datos antes indicados, se puede determinar que la industria alimentaria es muy importante dentro de la economía del país, pues, aporta con valores significativos al PIB, a la balanza comercial del sector, al empleo y al crecimiento industrial.

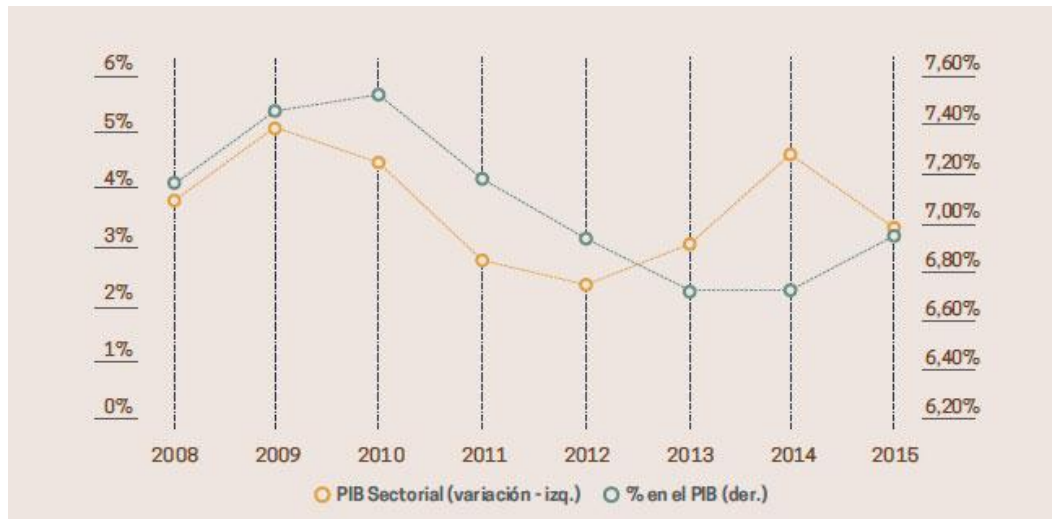


Ilustración 8: Crecimiento y participación en el PIB

Elaborado por: Autoras

Fuente: (Ekos, 2017)

➤ **Ingresos económicos de los ciudadanos.**

El salario básico unificado esta desglosado para el pago de servicios básicos, alimentación, vestimenta, adquisición de productos indispensables para el hogar, etc. Mientras más ingresos económicos y capacidad adquisitiva tengan los ciudadanos, mayor será la factibilidad de que las personas puedan adquirir y consumir los productos de pasta que ofrece la empresa Pastificio Nilo Cía. Ltda.

➤ **Indicadores económicos (inflación, producto interno bruto)**

La inflación es un proceso económico en el que existe un desequilibrio entre la oferta y la demanda, considerada como una elevada producción contra la falta del poder adquisitivo.

La inflación anual que posee el país es un promedio anual de 1,38%, sin embargo, según (Banco Central del Ecuador, 2017) el Inflación anual del IPC por divisiones de alimentos y bebidas no alcohólica, posee una inflación del -0,23%, datos obtenidos a diciembre del 2017.

Las empresas deben tener presente la situación actual de la inflación del país con el propósito de determinar la factibilidad de la comercialización de sus productos.

En referencia al Producto Interno Bruto (PIB), uno de sus componentes importantes es el “consumo privado o consumo de los hogares, que según el Banco Central cree que registrará una variación positiva de 1,7% en 2018, vinculado a la recuperación de la economía y del empleo” (Andes, 2017). Es decir, que se prevé un crecimiento del PIB debido a los posibles altos niveles de inversión y en las exportaciones de los principales productos no petroleros; favoreciendo de manera innegable la comercialización de pastas a nivel nacional y posibilidad perentoria de exportación del producto.

➤ **Apoyo a la inversión**

En el Ecuador existen algunas corporaciones y entidades financieras que apoyan de manera directa a la inversión y creación de emprendimientos, contribuyendo así al desarrollo de los diferentes sectores económicos. Este factor facilitara a Pastificio Nilo Cía. Ltda. a obtener un crédito para solventar cualquier gasto o inversión requerida, tomando en cuenta que las instituciones financieras se encuentran a disposición de las empresas con visión de crecimiento, capacidad de endeudamiento y garantía.

➤ **Tipos de interés (Banco Central del Ecuador)**

Según el Banco Central del Ecuador (2018), las tasas de interés vigentes son las siguientes:

Tabla 9: Tasas de interés vigentes

TASAS DE INTERES			
may-18			
1.TASAS DE INTERES ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES PARA EL SECTOR FINANCIERO PRIVADO, PUBLICO Y POPULAR Y SOLIDARIO			
TASAS REFERENCIALES		TASAS MAXIMAS	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento	% Anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento	% Anual
Productivo Corporativo	8,03	Productivo Corporativo	9,33
Productivo Empresarial	8,91	Productivo Empresarial	10,21
Productivo PYMES	10,79	Productivo PYMES	11,83
Comercial Ordinario	7,86	Comercial Ordinario	11,83
Comercial Prioritario Corporativo	6,67	Comercial Prioritario Corporativo	9,33
Comercial Prioritario Empresarial	9,59	Comercial Prioritario Empresarial	10,21
Comercial Prioritario PYMES	11,02	Comercial Prioritario PYMES	11,83
Consumo Ordinario	16,67	Consumo Ordinario	17,3
Consumo Prioritario	16,62	Consumo Prioritario	17,3
Educativo	9,47	Educativo	9,5
Inmobiliario	10,44	Inmobiliario	11,33
Vivienda de interés publico	4,97	Vivienda de interés publico	4,99
Microcrédito Minorista	26,81	Microcrédito Minorista	28,5

Microcrédito de Acumulación Simple	23,82	Microcrédito de Acumulación Simple	25,5
Microcrédito de Acumulación Ampliada	20,28	Microcrédito de Acumulación Ampliada	23,5
Inversión Publica	8,23	Inversión Publica	9,33

Elaborado por: Autoras

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2018)

Acorde a los porcentajes de las tasas de interés vigentes, la empresa podrá tomar una decisión al momento de realizar un crédito en cualquier entidad financiera más adelante en el capítulo III se ahondará con más detalle la utilización de esta tabla en el análisis económico de la aplicación del escenario propuesto.

FACTORES SOCIALES

El desarrollo del mercado alimenticio ha evolucionado conjuntamente con la sociedad y ha marcado el interés en dar respuesta a las necesidades del consumidor, lo que ha permitido extender una alimentación cada vez óptima y de calidad en comparación a productos anteriormente.

Es por eso, que la industria actualmente se centra en satisfacer las necesidades de los consumidores con productos saludables y con altos estándares de calidad y en relación a ellos, gran parte de la población consumidora ha aceptado estos productos de buena manera, generando una cultura alimenticia prometedora. Es así también, el creciente aumento de la población tanto local como nacional influye en el consumo de productos, pues, a mayor población mayor consumo de alimentos se genera.

En la investigación de mercados realizada se constató que el consumidor prefiere productos de calidad que cuiden su salud, su bienestar y su

economía aportando de esta manera diferenciación a los productos existentes.

FACTORES TECNOLÓGICOS

➤ Nuevas tecnologías y equipamiento de alta tecnología

Al encontrarse en un mundo netamente tecnológico es importante que cada empresa adquiera equipos y maquinaria de alta tecnología con el fin de optimizar recursos, costos y producir pasta de excelente calidad.

Así como también el manejo exhaustivo de una red de mercadeo en las redes sociales aprovechando todos los recursos que nos proporcionan las mismas.

➤ Inversión en Investigación y desarrollo (I+D).

La inversión en I+D aportaría al desarrollo no solo de la empresa Pastificio Nilo Cía. Ltda. sino también aportaría al crecimiento del sector alimenticio a nivel nacional. Es por ello “imprescindible trabajar de forma conjunta e integrada en los valores nutricionales y saludables, unido con los estudios de hábitos de consumo” (foodVAC, s.f.). Logrando aumentar considerablemente monto de ventas por alimentos innovadores como son las pastas con contenido vitamínico en su fórmula, pastas de fácil mezcla de sabores, pastas pre cocidas, es por lo que la I+D aporta también un ahorro para el consumidor.

Por otro lado, existe la tecnología para producir pasta seca sin gluten, utilizando “Storci No-Glut Raw” es una máquina para producir pastas sin gluten con harinas crudas de maíz, arroz, almidones, féculas y varias mezclas. Entre las ventajas de esta máquina tenemos: “Alto control del grado de gelatinización, tratamiento térmico más homogéneo, máxima eficiencia energética, y absoluta gestión de los tiempos del tratamiento de calor para diferentes harinas.” (Machinery, 2016) con la utilización de esta

tecnología se obtiene un producto de calidad alta y la reducción de costos de producción.

FACTORES AMBIENTALES

Según (Acebo, 2018) “las características de salud, nutrición y amigabilidad con el entorno ambiental de los alimentos se han convertido en años recientes en motivo de creciente preocupación para los consumidores, al igual que para autoridades sanitarias y de control de alimentos” (p.30).

Dentro de los estudios de impacto de la industria de alimentos, se encuentran “planes de manejo y educación ambiental, de prevención y mitigación de impactos, manejo de desechos, de relaciones comunitarias, de contingencias, de seguridad y salud ocupacional, de monitoreo y seguimiento” acorde a una investigación (Acebo, 2018).

Por lo que, las empresas inmiscuidas en este sector deben acogerse a todos los planes antes mencionados con el fin de preservar el medio ambiente y generar un producto dentro de un entorno saludable.

➤ Legislación medioambiental para empresas productoras

Toda empresa productora debe acogerse a las normativas establecidas para proteger el medio ambiente, puesto que, las empresas industrializadas producen desperdicios contaminantes y perjudiciales, sin embargo, no todas las empresas se encuentran en esta situación, como es el caso de Pastificio Nilo, que, al ser una empresa de producción alimenticia no genera desperdicios altamente contaminantes.

➤ Normativas de desechos y reciclado

En referencia a las normativas de desechos y reciclado, las empresas deben cumplirlas a cabalidad, puesto que garantiza la salubridad de los productos alimenticios. Para la empresa Pastificio Nilo estas normativas se dan en total cumplimiento; la normativa que aplica la empresa es:

NTE INEN 1375:2015: Esta norma establece los requisitos básicos para una adecuada gestión de calidad, ambiente, seguridad y salud en el trabajo a ser aplicada en todo tipo de establecimientos de preparación y expendio de alimentos y bebidas.

Por lo que, las empresas participantes de este sector deben acogerse a todos los planes antes mencionados con el fin de preservar el medio ambiente y generar un producto dentro de un entorno saludable.

2.2.2 ANALISIS DE ENTORNO INTERNO

Un análisis interno determina y analiza los diferentes factores o elementos que influyen dentro del proyecto o empresa, con el fin de evaluar los recursos y conocer la situación actual en la que se encuentra, así también, identificar las fortalezas y debilidades, para diseñar estrategias que permitan aprovechar las situaciones favorables y neutralizar las desfavorables.

Según (Acero, 2014) “el análisis interno, además de identificar las fortalezas y debilidades, trata de dar una visión de conjunto sobre los recursos, medios principales y habilidades para enfrentar el entorno” (p.44).

Para realizar un adecuado análisis del entorno interno es recomendable utilizar una herramienta que colabora en el proceso de análisis de la operación de una empresa también conocido como diagnóstico FODA por sus siglas (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), ya que es la herramienta apropiada para conocer las condiciones reales de actuación de

una empresa, que facilita un buen diagnóstico y evaluación en el proceso de planeación estratégica, según (Ramírez, 2012).

Para el análisis de las matrices de factores internos y externos que resultaran de la matriz FODA se considera los siguientes indicadores:

- El peso es un valor subjetivo analizado entre 0,0 y 1
- Para una Fortaleza y Oportunidad mayor el indicador es 4
- Para una Fortaleza y Oportunidad menor el indicador es 3
- Para una Debilidad y Amenaza mayor el indicador es 2
- Para una Debilidad y Amenaza menor el indicador es 1

La ponderación oscila entre 0,0 sin importancia y 0,1 muy importante para cada factor. La ponderación dada a cada factor indica la importancia relativa de dicho factor en el éxito de la división, de tal manera que la sumatoria de las ponderaciones será igual, el resultado ponderado debe oscilar entre 4,0 como máximo y 1,0 como mínimo, el promedio es entonces 2,5 Galeas (2014).

A razón de ello se establece el siguiente análisis:

Tabla 10: Matriz EFI Pastificio Nilo

	Fortalezas	Impacto	% Relativo	Calificación	Resultado ponderado
F1	Calidad en los productos ofertados.	5	0,09	4	0,37
F2	Infraestructura apropiada.	5	0,09	4	0,37
F3	Cartera de clientes y proveedores.	5	0,09	3	0,28
F4	Experiencia y conocimiento del mercado	5	0,09	4	0,37
F5	Prestigio frente al competidor	3	0,06	3	0,17
F6	Excelente servicio al cliente	3	0,06	3	0,17

F7	Precio del producto accesible	3	0,06	3	0,17
N.-	Debilidades	Impacto	% Relativo	Calificación	Resultado ponderado
D1	Débil organización administrativa.	5	0,09	1	0,09
D2	Escases de estrategias para la adecuada gestión administrativa.	3	0,06	2	0,11
D3	Inadecuados canales de distribución.	3	0,06	2	0,11
D4	Bajo nivel de comercialización	5	0,09	2	0,19
D5	Carencia de manuales de procedimientos	3	0,06	1	0,06
D6	Publicidad deficiente	3	0,06	1	0,06
D7	Ausencia de logística en procesos	3	0,06	2	0,11
Total evaluación ambiente interno		54	1	35	2,61

Elaborado por: Autoras

Fuente: Pastificio Nilo (2018)

Como se observa en la matriz EFI, se obtuvo un valor de 2,61 como resultado ponderado, lo que significa que es mayor que la media aritmética de 2,50, y de esta manera se puede decir que, las fortalezas son superiores que las debilidades y por ende generar una ventaja dentro del mercado.

A continuación, se presenta la matriz de factores externos de la empresa Pastificio Nilo Cía. Ltda.:

Tabla 11: Matriz EFE Pastificio Nilo

N.-	Oportunidades	Impacto	% relativo	Calificación	Resultado ponderado
O1	Alta demanda de productos de pasta (fideos).	5	0,10	4	0,40
O2	Políticas beneficiarias para la exportación de productos nacionales.	3	0,06	4	0,24

O3	Créditos de apoyo al sector.	5	0,10	3	0,30
O4	Tecnología aplicada a la producción.	5	0,10	3	0,30
O5	Fidelidad del cliente	3	0,06	3	0,18
N.-	Amenazas	Impacto	% relativo	Calificación	Resultado ponderado
A1	Existencia de empresas que oferten mayor estabilidad laboral y de producción.	5	0,11	3	0,33
A2	Inflación y recesión económica.	5	0,11	3	0,33
A3	Competencia desleal	3	0,07	2	0,13
A4	Aparición de nuevas empresas con la misma actividad económica.	5	0,11	3	0,33
A5	Procesos de producción artesanal.	3	0,07	2	0,13
A6	Existencia de productos sustitutos	3	0,07	3	0,20
Total evaluación ambiente externo		45	1,00	36	3,04

Elaborado por: Autoras

Fuente: Pastificio Nilo (2018)

En cuanto a los factores externos, se obtuvo como resultado ponderado un valor de 3,04, lo que supera la media aritmética de 2,5 y se puede afirmar que las oportunidades que brinda el entorno son beneficiosas y favorables para el crecimiento de la empresa, sin embargo, no hay que descartar que existe amenazas en el entorno que pueden afectar en cualquier momento.

También para el análisis del entorno interno tenemos las 5 fuerzas de Porter en la cual se ven las ventajas competitivas internas y externas que tiene la empresa. A continuación, se presenta el siguiente análisis:

ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

1. Rivalidad entre competidores (ALTO)

La fuerza competitiva más relevante es el elevado número de competidores. Las empresas mantienen una fuerte rivalidad y no poseen el poder suficiente para incidir de manera relevante en el mercado. El incremento de los costos fijos que tienen que soportar las empresas, lleva a producir al límite de su capacidad, lo que genera un exceso de oferta de producción en el mercado provocando la reducción de los precios y aumentando la rivalidad. Entre los competidores más fuertes que tiene Pastificio Nilo por el reconocimiento de sus marcas son los fideos Oriental, Sumesa y Don Vittorio. Los cuales son preferidos por los consumidores finales en un 22.41%, 20.69% y 13.79% respectivamente. Por otro lado, el competidor directo en la ciudad de Cuenca es el fideo Amancay con el 15.79%.

2. Amenazas de nuevos competidores (MEDIO)

El capital e inversiones son necesarias para ingresar en el mercado, esto varía según la calidad y variedad de productos a ofrecer, debido a los diferentes equipamientos y maquinarias que se necesitan para ofertar los productos, hacen que el nivel de inversión pueda ser mayor.

También para la constitución de una empresa de alimentos se debe regir a todos los requerimientos y condiciones específicos dados por el Ministerio de Salud para la manipulación de alimentos.

“La Ley Orgánica de Salud, en el Artículo 6, Numeral 18, señala como responsabilidad del Ministerio de Salud Pública regular y realizar el control sanitario de la producción, importación, distribución, almacenamiento, transporte, comercialización, dispensación y expendio de alimentos procesados, (...) y otros productos para uso y consumo humano; así como los sistemas y procedimientos que garanticen su inocuidad, seguridad y calidad” (Sanitaria, 2015).

3. Amenaza de productos sustitutos (BAJO)

El criterio de compra para estos productos se puede destacar en lo siguiente: fácil y rápida preparación, delicioso sabor, buena textura y sobre todo en la aceptación de consumo que tiene del 95%. La amenaza se puede dar en el sector de fácil cambio de la relación calidad-precio, donde las familias tienen el hábito de consumir arroz y asimismo la papa como producto alimenticio principal. Esto provoca una tendencia de cambios en la alimentación hacia estilos saludables para prevenir enfermedades, mejorar su estado de salud y vida.

4. Poder de negociación del cliente (ALTO)

Los clientes con mayor fuerza de negociación en la fabricación de fideos llegan a ser los mayoristas y minoristas porque ellos compran grandes volúmenes de la producción de fideos. Pastificio Nilo, tiene un estable poder de negociación frente a los compradores debido al amplio portafolio de productos de primera necesidad que ofrece, siendo esto una fortaleza al momento de la negociación con los distintos tipos de clientes: mayoristas, minoristas y detallistas, por esta razón es primordial conservar y cuidar buenas relaciones comerciales.

También es importante considerar, el precio de venta con respecto a la competencia es elevado, pero para el consumidor es accesible de acuerdo a los índices de ventas del año 2017, es por lo que la marca se encuentra penetrada en el mercado frente a la competencia.

5. Poder de negociación de los proveedores (ALTO)

Debido a la alta demanda de la harina de trigo para los diversos productos, el poder de negociación de los proveedores se reduce a la relación comercial y esta se rige a la correlación de volúmenes de ventas, obteniendo de esta manera precios accesibles que le permiten brindar ofertas de valor atractivo para ventas de al por mayor y menor.

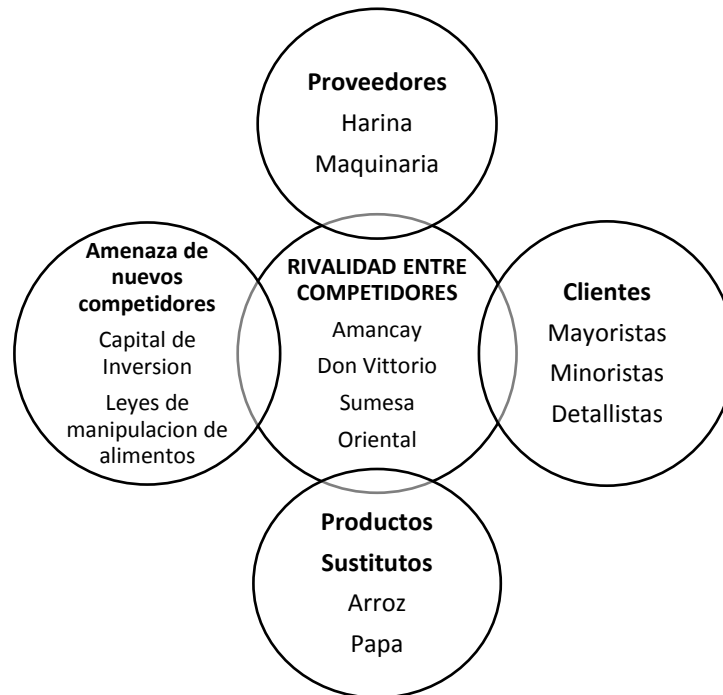


Ilustración 9: Análisis de Fuerzas de Porter

Elaborado por: Autoras

Fuente: Pastificio Nilo (2018)

2.2.3 ACTORES INVOLUCRADOS

En referencia a los actores involucrados son aquellos individuos que se encuentra o forma parte de una organización, que tenga relación directa o indirecta con la empresa; por lo que los actores involucrados de forma directa son:

PROVEEDORES

- **Proveedores de harina:** empresas abastecedoras de la materia prima como es la harina de trigo. Actualmente se maneja con cuatro proveedores: Moderna Alimentos S.A, Corporación Superior S.A, Pastificio Tomebamba y Celoplast.
- **Proveedores de maquinaria:** negocios dedicados a la oferta de insumos tecnológicos que permitan el desarrollo del producto.

La empresa posee un gran listado de proveedores no solo de la materia prima sino también de otras materias e insumos necesarios para la producción de las pastas. Para ello se analiza ciertos criterios entre ellos tiempo de entrega del insumo, descuentos por volumen de compras, créditos, formas de pago.

PRODUCTORES

- **Productor artesanal** aquellas personas que realizan el proceso de manera manual, en el solo adicionan aditivos y crean la masa para el posterior consumo.
- **Productor semi industrial** negocios en los cuales la preparación de la masa es manual, pero usan maquinaria para el secado, laminado y empacado del fideo. La mano de obra es mayor, pero se tiene una excelente acogida en el mercado. En este rango de productores se encuentra Pastificio Nilo.
- **Productor industrial** empresas dedicadas a la elaboración de la pasta, su volumen de producción y ventas es mayor debido a la utilización de maquinaria en todo el proceso productivo.

PERSONAL DE CONTACTO

El personal de contacto hace referencia a las personas que estarán en relación directa con nuestros clientes entre ellos los vendedores o los empleados que interactúan dentro de la empresa, entre ellos los supervisores que se encargan de controlar la producción de la empresa. También dentro del personal de contacto se encuentran divididos por secciones para tallarines y fideo blanco, choferes, estibadores y despachadores.

CLIENTES

Dentro de los clientes Pastificio Nilo distribuye a mayoristas, minoristas y detallistas sus dos líneas de producción: fideo blanco y tallarín, a cada cliente se le realiza un seguimiento de acuerdo al volumen de ventas dando como resultado adecuadas políticas de cobro.

Mientras que los actores involucrados con la empresa Pastificio Nilo de forma indirecta son:

COMERCIALIZADORES

Dentro de los comercializadores los tenemos de diferentes tipos:

- **Mayorista regional:** quienes consumen el producto de manera regular y se encargan de distribuir a las diferentes regiones del Ecuador, actualmente el 55% de la cartera de clientes de la empresa corresponden a clientes mayoristas.
- **Minorista:** Aquellos que compran el producto esporádicamente, su volumen de compras menor. La empresa cuenta con el 30% de la cartera de clientes minoristas.
- **Detallista** negocios enfocados a la venta directamente al consumidor final. El 15% de la cartera de clientes corresponde a clientes detallistas.

Es importante destacar que dentro de los actores involucrados se encuentran los beneficiarios, que, por ser una empresa de producción alimenticia, los beneficiarios directos son los consumidores finales, pues ello, se favorecen de los altos nutrientes que ofertan los productos de Pastificio Nilo.

DESCRIPCIÓN DE OTROS ACTORES

Otro factor importante a tener en cuenta es la competencia directa, es decir, aquellos negocios o empresas que se dedican a la misma actividad comercial; que para el presente caso será la producción y comercialización de fideos; puesto que, al conocer a estos actores se podrán tomar decisiones acertadas y oportunas que permitan desenvolverse dentro del ámbito competitivo.

En relación a la competencia indirecta, existen algunos negocios macro y micro que se dedican a la comercialización de estos productos, que por obvias razones también es un actor de alta relevancia que debe ser tomado en cuenta a la hora de establecer un modelo de negocios.

2.2.4 RELACIONES CON LOS ACTORES

Entre todos los actores involucrados existe una estrecha relación pues cada uno aporta al desarrollo de la empresa y de los productos que se comercializa a la población, ya que, de alguna u otra manera, en especial los actores indirectos ayudan a que los productos de pasta lleguen a cada uno de los hogares.

2.2.5. MERCADO Y COSTOS/MÁRGENES

En Ecuador, según una investigación de la revista (Ekos, 2017) la principal actividad manufacturera es la industria de alimentos. Ya que este sector se ha enfocado, en el mercado interno y en el externo con “una ventaja considerable que presentan estos productos en relación a los primarios, es la menor volatilidad de precios para éstos en el mercado externo dado el valor agregado que se le añade”

De la misma manera, a nivel de evolución, “el sector alimenticio ha registrado tasas de variación positivas desde el año 2008 hasta 2015. La tasa de crecimiento promedio anual fue de 3,4% en ese periodo. Estos resultados han llevado a que la participación del sector en el PIB total sea de 6,9%” (Ekos, 2017).

No obstante, la situación económica del país y los impuestos aplicados a productos del sector crearon una situación menos favorable en 2016 y la producción en el mercado interno enfrentó un escenario sumamente complejo, sin embargo, en los años venideros el panorama cambio poco a poco. De manera general, la elaboración de productos cárnicos y las bebidas tienen el peso más fuerte en toda esta industria con 22% y 26%, respectivamente. A estos le siguen los aceites y grasas (9%), los lácteos (9%) y productos de molinería (8%), como se muestra en la siguiente ilustración:

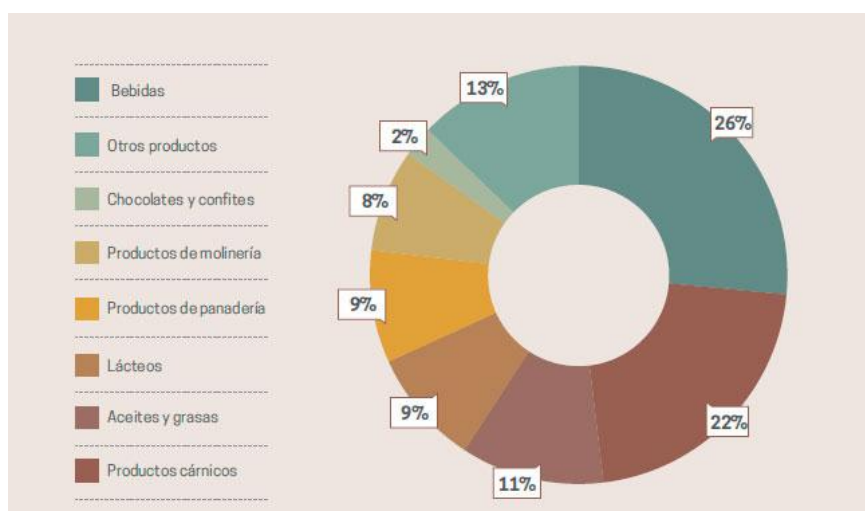


Ilustración 10: Composición del PIB de la industria de alimentos (2015)

Elaborado por: Autoras

Fuente: (Ekos, 2017)

Es por lo que el mercado en el que se involucra Pastificio Nilo Cía. Ltda. es el sector industrial alimenticio y por ello que, esta empresa emplea un alto

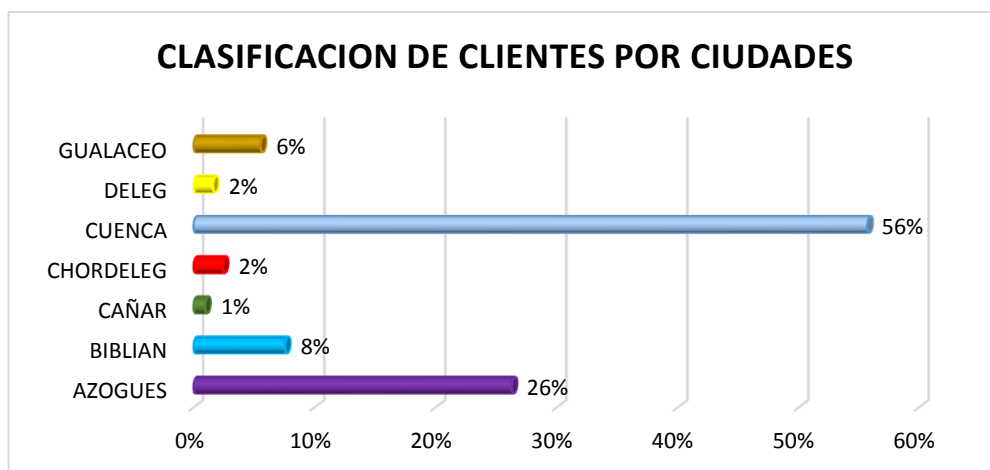
valor económico para que la producción de los productos tenga un proceso de calidad.

Es importante indicar que la empresa hace uso de indicadores mediante el cálculo de VAN, TMar, TIR, y en base a los resultados de estos indicadores tomar decisiones en pro de la organización estos indicadores serán analizados a más profundidad en el capítulo III.

Dentro de la empresa existen clientes mayoristas los cuales se encargan de distribuir el producto a las diversas regiones del Ecuador, por obvias razones estos reciben descuentos por monto de ventas y a su vez ciertos beneficios en políticas de cobro, y por otro lado están los clientes minoristas los cuales se encargan de la venta directamente al consumidor final ya sea en tiendas, supermercados o mercados.

A continuación, se muestra los principales clientes del Pastificio distribuidos por ciudades y/o cantones:

Gráfico 2: Clasificación de clientes por ciudades



Elaborado por: Autoras

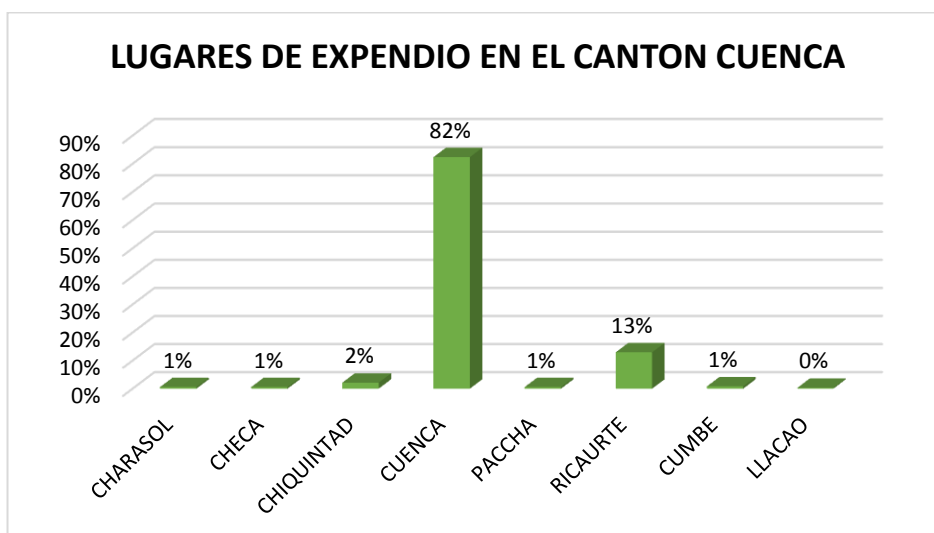
Fuente: Pastificio Nilo (2017)

Como se observa en el gráfico los principales clientes se encuentran en la ciudad de Cuenca con un 56%, le sigue la ciudad de Azogues con un 26% y

el resto de las ciudades y cantones ocupan un porcentaje considerablemente menor pero no menos importante.

Para ello en la ciudad de Cuenca se muestran a continuación algunos de los lugares de primordial expendio del producto.

Gráfico 3: Lugares de expendio en el cantón Cuenca



Elaborado por: Autoras

Fuente: Pastificio Nilo (2018)

Como se observa en el cantón Cuenca el mayor porcentaje se encuentra en el rubro de Cuenca dentro de ellas se encuentran los mercados de mayor afluencia de personas entre ellos; El Arenal, 10 de Agosto, 9 de Octubre, 3 de Noviembre y algunos consumidores finales en sus alrededores. Seguido de un 13% concentrado en la parroquia rural de Ricaurte.

2.3. FASE FINAL: PUNTOS CRÍTICOS Y PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE ACCIÓN

2.3.1. PUNTOS CRÍTICOS

Para que la empresa tenga éxito en su gestión es importante que cuente con una gerencia adecuada que permita contemplar los puntos críticos de la empresa en general, por lo que, según (Urrea & Sequeida, 2015) “los puntos críticos son áreas de actividad que deben recibir una atención constante y

cuidadosa. Se deberá evaluar continuamente la actuación de cada una de las áreas y se deberá dar acceso a la información que se derive de dicha actividad” (p.32).

Para la adecuada identificación de los puntos críticos de la empresa es necesario dividirlos por áreas, para conocer a fondo las dificultades que pueden presentarse en cada una de ellas, para lo cual se realizó la siguiente tabla:

Tabla 12: Puntos Críticos

Áreas	Puntos críticos
Producción	<ul style="list-style-type: none">➤ Residuos, limpieza y desinfección➤ Mantenimiento de maquinaria➤ Identificación, evaluación y control de los principales peligros para garantizar la inocuidad de los alimentos (pastas).➤ Almacenamiento del producto terminado
Talento humano	Rotación de personal operativo
Administrativa	Inadecuados procedimientos operacionales y administrativos
Comercial	<ul style="list-style-type: none">➤ Canales de distribución no estratégicos➤ Inapropiada aplicación de la cadena de valor

Elaborado por: Autoras

Fuente: Pastificio Nilo (2018)

2.3.2. PLAN ESTRATÉGICO DE ACCIÓN

Con el propósito de hacer frente a las desviaciones que puedan producirse en la empresa Pastificio Nilo Cía. Ltda., es necesario formularse medidas correctivas específicas para cada punto crítico encontrado. Estas medidas deberán asegurar que los puntos críticos puedan ser controlados de mejor manera, mediante acciones y procedimientos relativos a las desviaciones, es decir, que para cada punto se establecerán estrategias, como se detalla a continuación:



Tabla 13: Plan estratégico de acción

Puntos críticos	Estrategia	Acción preventiva	Recursos	Responsable
Residuos, limpieza y desinfección	Diseñar un plan que abarque, sobre la clasificación de residuos, limpieza de la planta de producción y desinfección de la misma.	Socializar el plan para que todo el personal conozca de los adecuados procedimientos de residuos, limpieza y desinfección de las diferentes áreas productivas.	Económicos Humanos	Supervisor de producción
Mantenimiento de maquinaria	Determinar un cronograma de mantenimiento de las maquinarias.	El personal encargado del mantenimiento conocer todos los procedimientos de mantenimiento.	Económicos Humanos Tecnológicos	Supervisor de producción
Identificación, evaluación y control de los principales peligros para garantizar la inocuidad de los alimentos (pastas).	Implantación de planes de Análisis de Peligros y Puntos de Control Crítico (APPCC)	Analizar los peligros y los puntos de control de manera individualizada y eficaz en los procesos de cada producto.	Económicos Humanos	Supervisor de producción
Almacenamiento del producto terminado	Verificar el almacenamiento del producto terminado.	Evaluar el inventario de los productos terminados con el fin de no tener una alta cantidad de	Económicos Humanos	Supervisor de producción



UNIVERSIDAD DE CUENCA

		productos en stock.		
Rotación de personal operativo	Diseñar un plan de formación y Capacitación para el personal del área administrativa y de producción	Ejecutar capacitaciones permanentes al personal que lo requiera con el fin de evitar la rotación de personal.	Humanos	Supervisor de producción
Inadecuados procedimientos operacionales y administrativos	Establecer un manual de procesos administrativos y operativos.	Dar a conocer el manual para que el personal correspondiente lo ponga en práctica.	Económicos Humanos	Gerente Supervisor de producción
Canales de distribución no estratégicos	Rediseñar las rutas y canales de distribución del producto con el fin de captar el mercado objetivo.	Aplicar el nuevo diseño de rutas y los canales de distribución estratégicos.	Económicos Humanos	Gerente
Inapropiada aplicación de la cadena de valor	Redefinir la cadena de valor para crear más valor en las actividades organizacionales y productivas de la empresa.	Una vez establecida la cadena de valor, organizar y aplicar.	Económicos Humanos	Gerente

Elaborado por: Autoras

Fuente: Pastificio Nilo (2018)



CAPÍTULO III: MODELO DE NEGOCIO

3.1 Idea del Negocio

La idea de negocio surge de producir y abarcar la mayor parte del mercado de fideos, y otros derivados de las mismas, a nivel regional y nacional y así poder crecer empresarial y productivamente.

3.2 Descripción de la idea

El presente proyecto pretende establecer un modelo de negocios para la empresa Pastificio Nilo Cía. Ltda., para el período 2018-2021, modelo en el que la empresa podrá aumentar el nivel de ventas, alcanzar un posicionamiento de marca y a la vez una mejora en la ventaja competitiva dentro del mercado.

3.3 Descripción de la Empresa

Pastificio Nilo Cía. Ltda., es una empresa cuencana, productora y comercializadora de fideos y tallarines en el austro ecuatoriano, se encuentra ubicado en la ciudad de Cuenca, sector Parque Industrial, calles Carlos Tosi N° 2-60 y Primera Convención.

Es una empresa netamente familiar, al misma que está en el mercado más de 33 años aportando al sector alimenticio con sus dos líneas de productos más representativas como son el tallarín y el fideo blanco.

Según el gerente Washington Ñauta menciona que Pastificio Nilo nace de un emprendimiento de dos de sus familiares, su padre y el primogénito. Con el paso del tiempo su padre Carlos Ñauta decide incorporar a cada uno de sus hijos como socios de la empresa siendo en total 14 accionistas.

Pastificio Nilo actualmente está formada por 26 empleados, de los cuales 10 pertenecen al área administrativa y el resto del personal al área de producción. Con lo antes mencionado se presenta el siguiente organigrama.

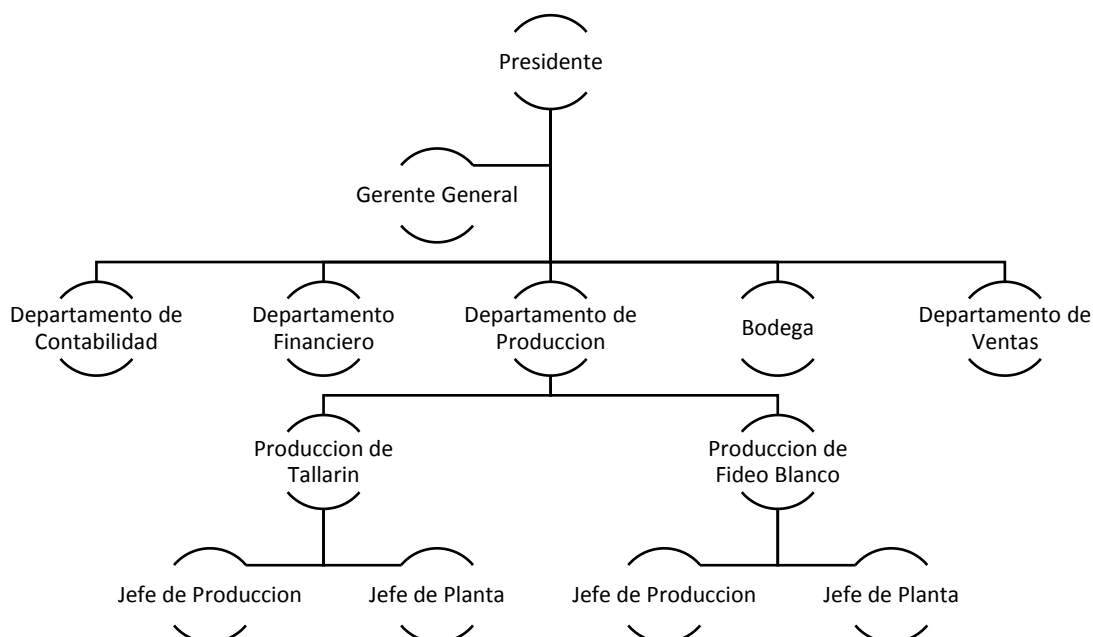


Ilustración 11: Organigrama Pastificio Nilo

Elaborado por: Autoras

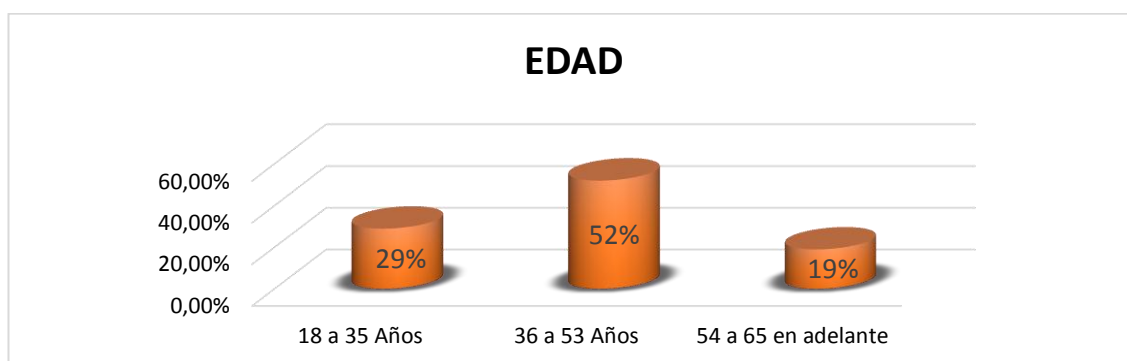
Fuente: Pastificio Nilo (2018)

3.4 TARGET DE MERCADO

El target de mercado, definido como el público objetivo de un producto para Pastificio Nilo que es una empresa productora y comercializadora de pastas; son todas las personas que se encuentran ubicados en la ciudad de Cuenca, y en la provincia del Azuay, para ello se ha visto conveniente acudir a la investigación de mercados para definir ciertos parámetros que determinara nuestro mercado objetivo entre ellos:

- **EDAD.** - Según el siguiente gráfico la edad de los principales consumidores de Pastificio Nilo se encuentran en las edades comprendidas entre 36 a 53 años en un 52% seguidos por el rango de edad de 18 a 35 años en un 29 % y finalmente entre 54 a 65 años en un 19%.

Gráfico 4: Edad de los consumidores

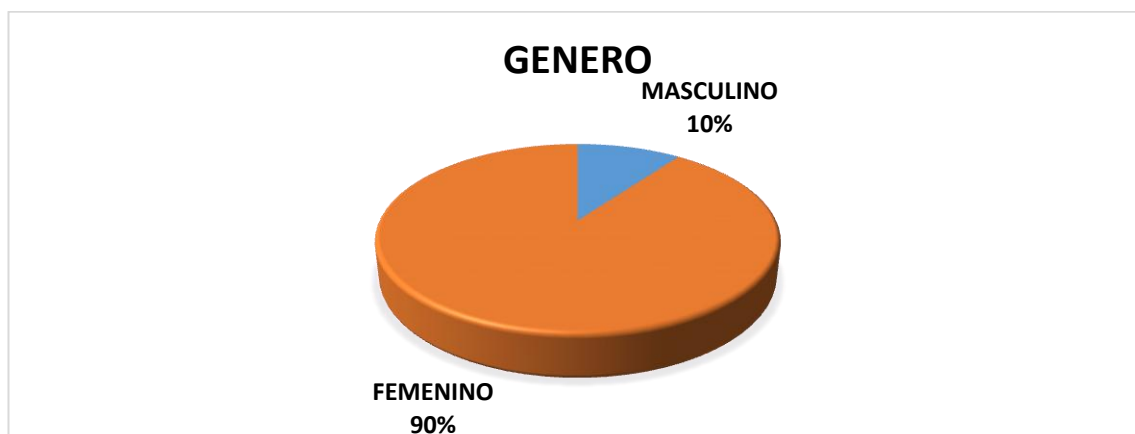


Elaborado por: Autoras

Fuente: Encuesta Percepción del cliente (2018)

- **Género.** – Según el gráfico 5 el género del público objetivo se encuentra en un 90% mujeres y hombres en un 10%.

Gráfico 5: Género de los consumidores

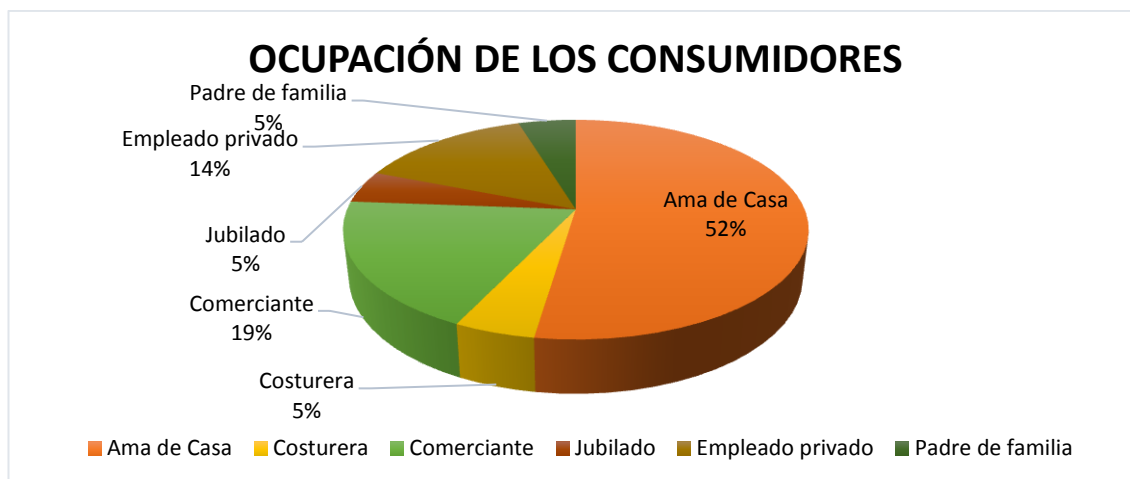


Elaborado por: Autoras

Fuente: Encuesta Percepción del cliente (2018)

- **OCUPACION DEL CONSUMIDOR.-** Según el gráfico 6 observamos que las amas de casa en un 52% son el público objetivo del producto.

Gráfico 6: Ocupación del Consumidor



Elaborado por: Autoras

Fuente: Encuesta Percepción del cliente (2018)

Es importante resaltar que los objetivos principales de la empresa son los siguientes:

- Posicionar la empresa en el mercado nacional como una de las principales productoras y comercializadoras de fideos y tallarines, ofreciendo productos de calidad obteniendo así la aceptación del consumidor.
- Integrar los distintos procesos que forman parte de la cadena de valor de la empresa para mantener su competitividad, enfocándonos en un modelo sistémico.
- Implantar las Normas ISO 9001-2015.
- Mantener un flujo de información confiable y oportuna para formar alianzas estratégicas con nuestros proveedores y canales de comercialización, mediante una base de datos actualizada.



- Impulsar el desarrollo tanto en creatividad como en conocimientos de innovación que posee nuestro talento humano, implantando un sistema de gestión de innovación.

3.4.1 Plan del Modelo de Negocio

El Balanced Scorecard (BSC) es una metodología útil para la implementación estratégica que traduce la misión, la visión y la estrategia de las diferentes unidades de negocio de la empresa en objetivos e indicadores tangibles, los cuales son agrupados en forma de causa y efecto, en cuatro perspectivas que permiten visualizar el desempeño organizacional. (Sánchez, 2012)

Además, permite determinar las falencias existentes en las diferentes áreas de la empresa, a fin de que dichas deficiencias sean minimizadas, utilizadas y fortalecidas para potenciar las capacidades y agregar valor, recalcando que dicho modelo se adapta a cualquier tamaño de empresa, sin diferenciar su actividad económica o problema que puedan afrontar, para lo cual, el BSC está formado por siete componentes tales como: misión, visión y valores, perspectivas, mapas estratégicos, objetivos, indicadores, iniciativas estratégicas, talento humano y recursos.

Es importante mencionar que cada una de las perspectivas tiene relación entre sí, con el fin de establecer una continuidad y coherencia con los sistemas y procesos operativos se deberá garantizar la conexión con los sistemas de gestión, como se visualiza la siguiente figura:

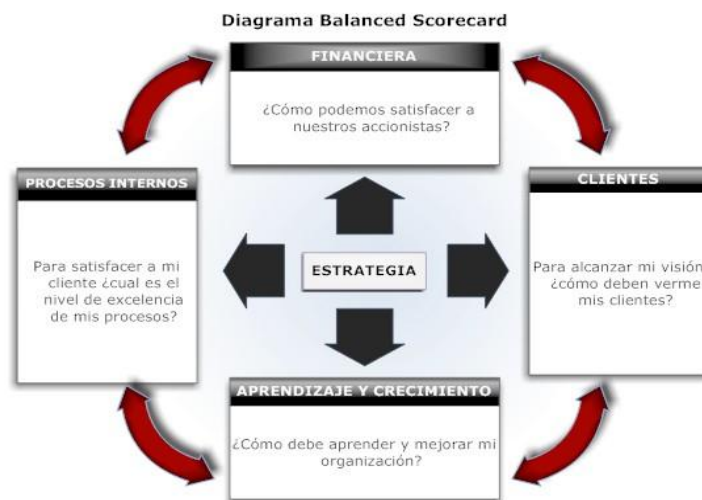


Figura 1: Diagrama Balance Scorecard

Con el Balanced Scorecard la organización se verá obligada a realizar una redefinición de sus estándares en tal sentido que puedan ajustarse a las necesidades de los clientes, ya que este sistema de gerencia suple ese vacío existente en la mayoría de los sistemas de gestión por la ausencia de un proceso sistémico para poner en práctica y con ello establecer un proceso de comunicación o feedback sobre la misma estrategia. (Montoya , 2011)

3.4.2 DISEÑO DEL BALANCED SCORECARD

➤ ESTRUCTURACIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN, VALORES

Teniendo en cuenta que la empresa Pastificio Nilo Cía. Ltda., es una empresa ya consolidada y posee su propia misión, visión, valores desde hace algunos años atrás, se propone reestructurar estos aspectos, como se muestra a continuación:



➤ Misión

Misión actual

Empresa dedicada a impulsar la industria azuaya, elaborando y comercializando fideos y tallarines de calidad, cubriendo inicialmente el mercado austral.

Misión reestructurada

Empresa ecuatoriana dedicada a la producción y comercialización de fideos y una variedad de pastas alimenticias; con altos estándares de calidad, tecnología de punta, mejoramiento continuo en los procesos y un talento humano comprometido y capacitado con la productividad, garantizando la satisfacción del cliente.

➤ Visión

Visión actual

Ser una empresa ecuatoriana líder en su sector, reconocida como innovadora y flexible, que pretende introducirse y mantenerse en un mercado globalizado satisfaciendo las exigencias del cliente en tiempo, cantidad y calidad.

Visión reestructurada

En el 2023 ser una empresa ecuatoriana líder en el sector alimenticio, capaz de tener un alto nivel de competitividad y reconocida a nivel nacional e internacional por la excelente calidad en los productos y la satisfacción de consumidores.



Valores

Los valores son los pilares fundamentales de una organización porque son normas que rigen el comportamiento y encaminan a la dirección de la empresa.

Los valores que exterioriza la empresa Pastificio Nilo Cía. Ltda. son:

- Los valores de negocio relacionados con la actividad de la empresa como: eficacia en sus procesos, constancia en la calidad, innovación en sus productos, creatividad, mejora continua y responsabilidad corporativa.
- Los valores relacionados con los colaboradores y el clima laboral como: la comunicación, respeto a las personas, trabajo en equipo, aprendizaje.
- Valores relacionados con los clientes como la satisfacción de los clientes, interés en sugerencias y críticas y responsabilidad social.

Por medio de un plan de comunicación corporativo se puede ejecutar estas pautas mencionadas por otro lado, se puede destacar los valores que tiene cada miembro de la empresa, para fomentarlos con los demás colaboradores, también se puede dar un reconocimiento a las personas que cumplan con estos principios ya que sirven de ejemplo de motivación.

➤ FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

En base a la herramienta FODA se identificó las falencias y puntos fuertes de la empresa; determinando de esta manera estrategias encaminadas a agregar valor a la empresa.

➤ MATRIZ CRUZADA

Como se mencionó anteriormente mediante la aplicación la matriz de FODA se ha determinado una matriz FODA cruzada para establecer estrategias,



las mismas tiene coherencia con los objetivos estratégicos
establecidos anteriormente:



Tabla 14: Matriz de estrategias

<p>Matriz de estrategias FODA</p>	<p>Oportunidades</p> <p>O1: Alta demanda de productos de pasta (fideos).</p> <p>O2: Políticas beneficiarias para la exportación de productos nacionales.</p> <p>O3: Créditos de apoyo al sector.</p> <p>O4: Tecnología aplicada a la producción.</p> <p>O5: Fidelidad del cliente</p>	<p>Amenazas</p> <p>A1: Existencia de empresas que oferten mayor estabilidad laboral y de producción.</p> <p>A2: Inflación y recesión económica.</p> <p>A3: Competencia desleal</p> <p>A4: Aparición de nuevas empresas con la misma actividad económica.</p> <p>A5: Procesos de producción artesanal.</p> <p>A6: Existencia de productos sustitutos</p>
<p>Fortalezas</p> <p>F1: Calidad en los productos ofertados.</p> <p>F2: Cuenta con una infraestructura apropiada.</p> <p>F3: Cartera de clientes y proveedores.</p> <p>F4: Experiencia y conocimiento del mercado</p> <p>F5: Prestigio frente al competidor.</p>	<p>Estrategias FO</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Ofrecer altos estándares de calidad y garantía del producto con el fin de generar un nivel alto de fidelidad con los consumidores (F1, O5) ➤ Generar planes de promociones vinculados a la fidelización de la compra de los productos que ofrece la empresa (F3, F5, O5) ➤ Incrementar la oferta mediante la diversificación en las líneas de 	<p>Estrategias FA</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Incrementar la cadena de intermediarios para llegar al consumidor final. (F2, A3) ➤ Aprovechamiento de la infraestructura para el acceso a créditos y mejoras en la oferta de productos. (F2, A2) ➤ Dar a conocer los productos a través de las plataformas electrónicas (F3, A5, F6) ➤ Optimo cumplimiento de las leyes, políticas y regulaciones, con el fin de evitar posibles sanciones y accidentes casuales. (F4, A1, A3, A4) ➤ Realizar un estudio económico financiero de los productos



<p>F6: Excelente servicio al cliente.</p> <p>F7: Precio de producto accesible.</p>	<p>producto. (F1, F3, O1, O2, F7)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Utilización de tecnología y maquinaria moderna para la elaboración de los productos, mejorando los procesos y reduciendo costos (F4, O3, F7) ➤ Desarrollar acciones determinantes en el área de ventas con el fin de aumentar las ventas. (F5, O1, O5, F6) 	<p>para reducir costos. (F1, A3, A6, F7)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Crear un valor agregado a las ventas de productos (F1, A4)
<p>Debilidades</p> <p>D1: Débil organización administrativa.</p> <p>D2: Escases de estrategias para la adecuada gestión administrativa.</p> <p>D3: Inadecuados canales de distribución.</p> <p>D4: Bajo nivel de comercialización</p> <p>D5: Carencia de manuales de procedimientos.</p>	<p>Estrategias DO</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Proponer un plan de marketing para darse a conocer prontamente y posicionarse en la mente del consumidor. (D2, O1, D6) ➤ Adquirir nueva maquinaria de alta tecnología que permita aumentar la producción. (D5, O4) ➤ Capacitar constantemente al personal administrativo y operativo. (D1, O1, O5, D7) 	<p>Estrategias DA</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Desarrollar acciones que faciliten actividades que permitan proyectar adecuadamente la imagen de la empresa y producto. (D1, D2, D4, A3, A5, D6) ➤ Realizar un manual de procedimientos administrativos y productivos. (D2, D5, A1, A4, D7) ➤ Mejorar las relaciones interpersonales de los colaboradores de la empresa con el propósito de crear un adecuado clima laboral. (A1, D7)



D6: Publicidad deficiente

D7: Ausencia de logística en procesos

Elaborado por: Autoras

Fuente: Pastificio Nilo (2018)



OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Tabla 15: Objetivos estratégicos según perspectivas

Perspectiva Financiera		Perspectiva del Cliente		Perspectiva del Proceso Interno		Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje	
Objetivos estratégicos	Estrategias	Objetivos estratégicos	Estrategias	Objetivos estratégicos	Estrategias	Objetivos estratégicos	Estrategias
Incrementar las ventas	Crear un valor agregado a las ventas de productos	Incrementar la calidad de los productos	Ofrecer altos estándares de calidad y garantía del producto con el fin de generar un nivel alto de fidelidad con los consumidores	Aumentar la producción	Utilización de tecnología y maquinaria moderna para la elaboración de los productos, mejorando los procesos y reduciendo costos.	Mejorar el desempeño laboral	Activar las relaciones interpersonales de los colaboradores de la empresa con el propósito de crear un adecuado clima laboral.
	Realizar un estudio económico financiero de los productos para reducir costos.		Aumentar la oferta mediante la diversificación en las líneas de producto.		Aprovechamiento de la infraestructura para el acceso a créditos y mejoras en la oferta de productos.		



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Mejorar la rentabilidad de la empresa	Desarrollar acciones determinantes en el área de ventas con el fin de aumentar las ventas.	Fidelización de clientes	Generar planes de promociones vinculados a la fidelización de la compra de los productos que ofrece la empresa	Optimización de procesos de producción	Optimo cumplimiento de las leyes, políticas y regulaciones, con el fin de evitar posibles sanciones y accidentes causales	Desarrollar las capacidades y habilidades laborales	Capacitar constantemente al personal administrativo y operativo.
	Dar a conocer los productos a través de las plataformas electrónicas	Mayor captación del mercado objetivo	Hacer uso de intermediarios para llegar al consumidor final.		Desarrollar acciones que faciliten actividades que permitan proyectar adecuadamente la imagen de la empresa y producto.	Optimización de recursos	Realizar un manual de procedimientos administrativos y productivos.
		Satisfacción del cliente externo	Proponer un plan de marketing para darse a conocer y posicionarse en la mente del consumidor.				

Elaborado por: Autoras

Fuente: Pastificio Nilo (2018)



MAPA ESTRATÉGICO

Toda empresa cuenta con una estrategia encaminada a crear valor, con el fin de beneficiar a clientes, accionistas, proveedores y otros interesados. El mapa de estrategia es el eslabón que vincula la estrategia fundamental de la misma (visión, misión y objetivos) con los resultados obtenidos.

Basado en el libro de Cuadro de Mando Integral (3ª ED.) de (Kaplan & Norton, 1996) señalan que el mapa estratégico representa gráficas de las relaciones causa efecto entre los objetivos de cada una de las cuatro perspectivas (finanzas, clientes, procesos internos, formación y crecimiento) que proporcionan claridad en cuanto a roles y responsabilidades requeridas, mejorando el nivel de comunicación y facilitando la toma de decisiones alineadas con las estrategias.

Finalmente es importante aclarar que cada factor debe formular un indicador es por ello que todas las perspectivas deben ser medidas por indicadores óptimos que faciliten su ejecución, seguimiento, control y toma de decisiones oportunas. (Kaplan & Norton, El Cuadro de Mando Integral, 1996)

A continuación, se presenta el mapa estratégico según los objetivos estratégicos establecidos:



MAPA ESTRATEGICO

JENCA

Misión: Empresa ecuatoriana dedicada a la producción y comercialización de fideos y una variedad de pastas alimenticias; con altos estándares de calidad, tecnología de punta, mejoramiento continuo en los procesos y un talento humano comprometido y capacitado con la productividad, garantizando la satisfacción del cliente.

Visión: En el 2023 ser una empresa ecuatoriana líder en el sector alimenticio, capaz de competir en cualquier mercado, reconocido a nivel nacional e internacional por la excelente calidad en los productos y la satisfacción de consumidores.

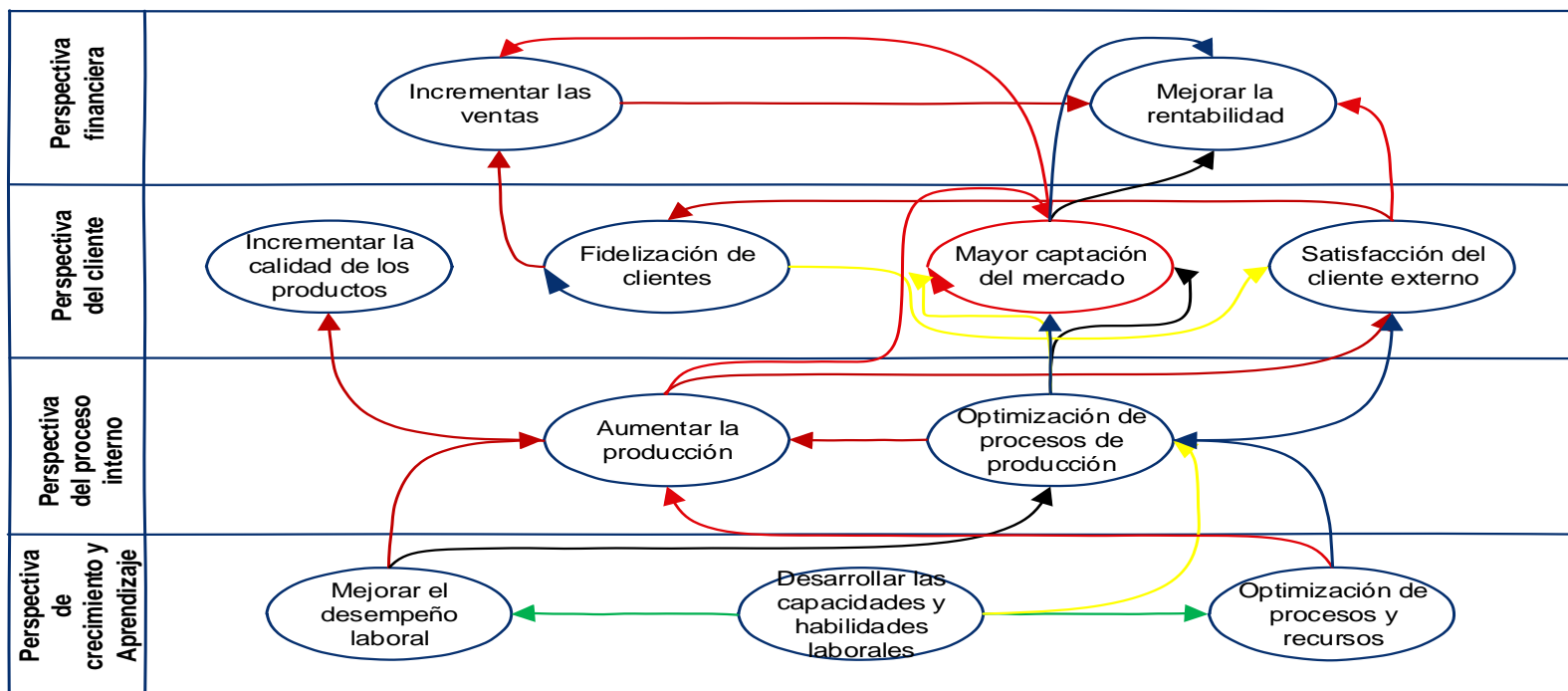


Ilustración 12: Mapa Estratégico de Pastificio Nilo

Elaborado por: Autoras

Fuente: Pastificio Nilo (2018)



Con el mapa estratégico se puede evidenciar que, mediante las diversas perspectivas del BSC se da cumplimiento a los objetivos estratégicos, tales como:

- El desarrollo de la capacidades y habilidades laborales podrán optimizar los procesos y recursos disponibles de la empresa y mejorar el desempeño laboral de los empleados.
- A través del mejoramiento del desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Pastificio Nilo Cía. Ltda. se puede aumentar la producción.
- Al aumentar la producción se incrementa la calidad de los productos satisfaciendo al cliente externo.
- Con la satisfacción del cliente externo se crea la fidelización del cliente con lo que incrementa las ventas y mejora la rentabilidad.
- A través del mejoramiento del desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Pastificio Nilo Cía. Ltda se da la optimización de procesos de producción lo que provoca mayor captación del mercado y esto mejora la rentabilidad de la empresa.
- Con el desarrollo de las capacidades y habilidades laborales se optimiza los procesos de producción logrando mayor captación del mercado y esto satisface al cliente externo mejorando la rentabilidad.
- Con la optimización de los procesos y recursos se aumenta la producción logrando mayor captación del mercado incrementando las ventas.
- Con la optimización de procesos y recursos se optimiza los procesos de producción y logras la mayor captación del mercado satisfaciendo al cliente externo mejorando la rentabilidad.

El desarrollo de cada uno de los objetivos estratégicos en relación a las perspectivas del BSC se las realizará en pro de cumplimiento a la misión y visión planteado para la empresa.



FORMULACIÓN DE INDICADORES POR CADA PERSPECTIVA

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta	Formula	Periodo
Perspectiva financiera	Incrementar las ventas	Tasa de crecimiento de ventas	Crecimiento en el mercado del 6% anual	$\frac{\text{Ventas anuales año actual}}{\text{Ventas anuales año anterior}} - 1 * 100$	2018-2021
	Mejorar la rentabilidad de la empresa	Rentabilidad Financiera (ROE)	Rentabilidad Δ 5%	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Fondos propios}} * 100$	2018-2021

Tabla 16: Indicador - Perspectiva Financiero

Limites críticos			Plazo	Responsable	Frecuencia de revisión
Excelente >6%	Satisfactorio = 6%	Critico <6%	1 año	Supervisor de Ventas	Mensual
Excelente >5%	Satisfactorio = 5% - 6%	Critico <4%	1 año	Contabilidad	Trimestral

Elaborado por: Autoras

Fuente: Pastificio Nilo (2018)



Tabla 17: Indicador – Perspectiva del cliente

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta	Formula	Periodo
Perspectiva del cliente	Incrementar la calidad de los productos	Volumen de ventas	Aumentar la calidad de los productos en un 5% en comparación a la competencia	$\frac{\text{Numero de productos vendidos}}{\text{Numero total de productos producidos}} * 100$	2018-2021
	Fidelización de clientes	Métricas de medición de fidelidad del cliente	Aumentar la fidelización en un 8 %	$\frac{\text{Clientes Satisfechos}}{\text{Total de encuestas realizadas}} * 100$	2018-2021
	Mayor captación del mercado objetivo	Tasa de crecimiento de ventas	Abarcar la demanda insatisfecha en un 5%	$\frac{\text{Nº notas de pedidos}}{\text{Nº de pedidos despachados}} * 100$	2018-2021
	Satisfacción del cliente externo	Encuesta - Nivel de satisfacción del cliente	Alcanzar un nivel de satisfacción del 90%	Cantidad de quejas y pedidos devueltos	2018-2021



Limites críticos			Plazo	Responsable	Frecuencia de revisión
Excelente >5%	Satisfactorio = 5%	Critico <4%	1 año	Supervisor de Ventas	Mensual
Excelente >8%	Satisfactorio = 8%	Critico <7%	1 mes	Supervisor de Ventas	Semestral
Excelente >5%	Satisfactorio = 5%	Critico < 3%	1 año	Supervisor de Ventas	Mensual
Excelente >90%	Satisfactorio = 80%	Critico < 70%	1 año	Supervisor de Ventas	Trimestral

Elaborado por: Autoras

Fuente: Pastificio Nilo (2018)



Tabla 18: Indicador – Perspectiva del proceso interno

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta	Formula	Periodo
Perspectiva del proceso interno	Aumentar la producción	Niveles de ventas	Conseguir un aumento del 12% en producción anual	$\frac{\text{Insumos totales empleados en el proceso}}{\text{Productos totales generados en el proceso}}$	2018-2021
	Optimización de procesos de producción	Volumen de ventas	Aumentar la producción en un 15%	$\frac{\text{Nº respuesta de pedidos diarios}}{\text{Nº pedidos despachados diarios}} * 100$	2018-2021

Limites críticos			Plazo	Responsable	Frecuencia de revisión
Excelente >12%	Satisfactorio = 12%	Critico <11%	1 año	Supervisor de Ventas	Mensual
Excelente >15%	Satisfactorio = 15%	Critico < 14%	1 mes	Supervisor de Ventas	Mensual

Elaborado por: Autoras

Fuente: Pastificio Nilo (2018)



Tabla 19: Indicador – Perspectiva de crecimiento y aprendizaje

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	META	FORMULA	PERIODO	
Perspectiva de crecimiento y Aprendizaje	Mejorar el desempeño laboral	Nivel de desempeño laboral	Conseguir el 90% del desempeño laboral	$\frac{\text{Número de empleados satisfechos}}{\text{Total de empleados}} * 100$	2018-2021	
	Desarrollar las capacidades y habilidades laborales	Numero de capacitaciones	Capacitaciones semestrales	$\frac{\text{Número de empleados capacitados}}{\text{Total de empleados}} * 100$	2018-2021	
	Optimización de procesos y recursos	Nivel de utilización de procesos y recursos	Optimizar los procesos y recursos en un 8%	$\frac{\text{Total de productos producidos}}{\text{Total de recursos utilizados}} * 100$	2018-2021	
Limites críticos			Plazo	Responsable	Frecuencia de revisión	
Excelente >90%	Satisfactorio = 99%		Critico <90%	1 año	Gerente	Trimestral
Excelente > 2	Satisfactorio = 2		Critico < 1	1 mes	Gerente	Bimestral
Excelente >8%	Satisfactorio = 8%		Critico < 7%	1 año	Supervisor de Ventas	Mensual

Elaborado por: Autoras

Fuente: Pastificio Nilo (2018)

3.5 Análisis de Marketing

3.5.1 Producto

Según (Kotler & Armstrong, Marketing, 2012) un producto es “cualquier bien que se ofrezca a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo, y que podría satisfacer un deseo o una necesidad, (p.224).

El producto dentro del análisis de marketing es importante, ya que se analiza las estrategias actuales del producto utilizadas por la empresa Pastificio Nilo Cía. Ltda. y en caso de ser necesario se propondrá nuevas estrategias.

El producto principal a ofertar la presente empresa es tallarín, macarrones, lasaña, fideos. Adicional a ello se especificará el empaque, la calidad, marca y otros.

Tabla 20: Producto

Productos	tallarín, macarrones, lasaña, fideos.
Marca	NILO
Empaque	El empaque está compuesto por una funda plástica semi transparente para que los fideos se puedan visualizar.
Presentación	

Elaborado por: Autoras

Fuente: Pastificio Nilo (2018)

3.5.2 Precio

El precio “se entiende como la cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar por un determinado producto o servicio” (Mora, 2013). La empresa oferta precios de sus productos de acuerdo a las demandas del mercado, en base a ello fija los siguientes precios:

Tabla 21: Precio

Producto	Precio
Fideo Blanco 400gr.	\$ 0,65
Fideo Blanco 500gr.	\$ 0,87
Fideo Blanco 2000gr.	\$ 2,95
Tallarines 500gr	\$ 0,87

Elaborado por: Autoras

Fuente: Pastificio Nilo (2018)

Es importante mencionar que la empresa puede establecer un margen de utilidad al precio del producto.

3.5.3 Plaza

La plaza “se encarga de lograr que los productos de las empresas estén disponibles para los clientes, los canales de distribución surgen de la necesidad de tener el producto en el lugar y el momento en que el consumidor lo requiere” (Mora, 2013).

Para satisfacer la demanda del cliente, la empresa está en la obligación de concientizar a los clientes acerca de la venta de sus productos en tiendas y supermercados, con la finalidad de que los consumidores conozcan los puntos de ventas más cercanos a sus hogares.



Es importante mencionar que el producto que oferta la empresa posee canales directos e indirectos de distribución, todo esto, con el propósito de llegar al consumidor final y por ende ganar espacio en la mente del cliente y expandirse en el mercado.

Los principales puntos de ventas y canales de distribución son las supermercados, mercados y tiendas, tales como:

- Mega Tienda del Sur
- La Bodega
- Centro Comercial El Arenal
- Tiendas de barrio
- Entre otros.

3.5.4 Promoción

Según (Mora, 2013) la promoción “se basa en la combinación específica de publicidad, ventas personales, promoción de ventas y relaciones públicas que una empresa usa para alcanzar sus objetivos de publicidad y mercadotecnia, todas tienen el mismo grado de importancia”.

La empresa debe empezar a invertir principalmente en publicidad y promociones con el propósito de darse a conocer a un mayor número de clientes y posicionarse en la mente de los consumidores. Es por ello, que la empresa Pastificio Nilo Cía. Ltda. debe empezar por publicitarse en los medios que más utilizan los clientes actuales y potenciales, ya que, se ha evidenciado que la compañía últimamente no ha dado mayor importancia a los aspectos publicitarios lo que también ha ocasionado que no tenga mayor captación del mercado.



En relación a lo antes mencionado, la empresa establece las siguientes estrategias de promoción:

- Para incentivar a sus clientes realiza descuentos del 2% y del 4% sobre el precio al público.
- Ofertar descuentos por monto de volumen de ventas.
- Brindar cupones de descuento.
- Promocionar a la empresa mediante canales de publicitarios (prensa, radio), y publicidad por redes sociales (Facebook – fan pages)

3.6 PLAN ESTRATÉGICO

3.6.1 Plan Estratégico de Acción

En el plan estratégico de acción se detallan los objetivos planteados con sus respectivas estrategias. Los objetivos son formulados en base al análisis externo, interno, intereses de la empresa y desde el punto de vista del modelo propuesto.



PLAN DE ACCIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Tabla 22: Plan de Acción

Objetivos estratégicos	Estrategias	Actividades	Duración	Recursos	Presupuesto
Incrementar las ventas	Crear un valor agregado a las ventas de productos	Crear promociones para los consumidores	12 meses	Humanos Económicos	\$1.200
	Realizar un estudio económico financiero de los productos para reducir costos.	Contratar un especialista para la estructuración del estudio económico financiero	2 meses	Humanos Económicos	\$700
Mejorar la rentabilidad de la empresa	Desarrollar acciones determinantes en el área de ventas con el fin de aumentar las ventas.	Establecer descuentos por las compras de productos Pastificio Nilo	5 meses	Humanos Económicos	\$200
Incrementar la calidad de los productos	Ofrecer altos estándares de calidad y garantía del producto con el fin de generar un nivel alto de fidelidad con los consumidores	Acoger a las normas de calidad establecida para los productos alimenticios	12 meses	Humanos Económicos	\$300
	Aumentar la oferta mediante la diversificación en las líneas de	Crear un nuevo producto de pasta	12 meses	Humanos Económicos	\$1500



UNIVERSIDAD DE CUENCA

	producto.				
Fidelización de clientes	Generar planes de promociones vinculados a la fidelización de la compra de los productos que ofrece la empresa	Diseñar un plan de promociones para los productos	1 mes	Humanos Económicos	\$350
Mayor captación del mercado objetivo	Incrementar la cadena de intermediarios	Reestablecer alianza con nuevos canales de comercialización.	3 meses	Humanos Económicos	\$350
Satisfacción del cliente externo	Proponer un plan de marketing para darse a conocer y posicionarse en la mente del consumidor.	Contratar a un profesional para que diseñe el plan de marketing.	2 meses	Humanos Económicos	\$1500
Aumentar la producción	Utilización de tecnología y maquinaria moderna para la elaboración de los productos, mejorando los procesos y reduciendo costos.	Adquirir una maquinaria para elevar la producción.	3 meses	Humanos Económicos	\$8000
	Aprovechamiento de la infraestructura para el acceso a créditos y mejoras en la oferta de productos.	Obtener un crédito para solventar algunos pequeños gastos incurridos.	1 año	Humanos Económicos	\$2.000



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Optimización de procesos de producción	Adquirir nueva maquinaria de alta tecnología que permita aumentar la producción.	Realizar un estudio para corroborar la necesidad de adquirir maquinaria de última tecnología	1 mes	Humanos Económicos	\$1000
Mejorar el desempeño laboral	Activar las relaciones interpersonales de los colaboradores de la empresa con el propósito de crear un adecuado clima laboral.	Programar actividades de integración entre todo el personal	2 meses	Humanos Económicos	\$500
Desarrollar las capacidades y habilidades laborales	Capacitar constantemente al personal administrativo y operativo.	Realizar una capacitación cada 6 meses	12 meses	Humanos Económicos	\$1200
Optimización de procesos y recursos	Realizar un manual de procedimientos administrativos y productivos.	Implementar un manual de procedimientos administrativos y productivos.	3 meses	Humanos Económicos	\$1200
Presupuesto total					\$20000

Elaborado por: Autoras

Fuente: Pastificio Nilo (2018)



De acuerdo al plan de acción, para el cumplimiento de los objetivos estratégicos se deberá contar con un presupuesto de \$20000; es importante resaltar que estos valores no son fijos, ya que tienden a la modificarse de acuerdo a la necesidad.

3.7 Plan de Operación

3.7.1 Objetivos Específicos

Acorde a los objetivos estratégicos planteados anteriormente, a continuación, se determinan los objetivos estratégicos de cada objetivo.



3.7.2 Plan Operativo de Acción

Tabla 23: Plan Operativo Anual 2018

Objetivos estratégicos	Objetivos específicos	Metas	Responsable	Presupuesto	Indicador
Incrementar las ventas	Determinar las posibilidades de aumentar el nivel de ventas.	Crecimiento en el mercado del 6% anual	Humanos Económicos	\$1900	$\frac{\text{Ventas anuales año actual}}{\text{Ventas anuales año anterior}} - 1 * 100$
Mejorar la rentabilidad de la empresa	Realizar un estudio para determinar la situación actual de la rentabilidad.	Rentabilidad Δ 5%	Humanos Económicos	\$200	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Fondos propios}} * 100$
Incrementar la calidad de los productos	Determinar los estándares de calidad de los productos alimenticios.	Aumentar la calidad en productos en un 5% en comparación a la competencia	Humanos Económicos	\$1800	$\frac{\text{Numero de productos vendidos}}{\text{Numero total de productos producidos}} * 100$
Fidelización de	Desarrollar	Aumentar la	Humanos	\$350	KPI (Key Performance Indicator)



UNIVERSIDAD DE CUENCA

clientes	actividades para fidelizar a los consumidores.	fidelización en un 8%	Económicos		
Mayor captación del mercado objetivo	Realizar un nuevo estudio de mercado	Abarcar la demanda insatisfecha en un 5%	Humanos Económicos	\$350	$\frac{\text{Ventas anuales año actual}}{\text{Ventas anuales año anterior}} - 1 * 100$
Satisfacción del cliente externo	Evaluar los factores de satisfacción de los clientes	Alcanzar un nivel de satisfacción del 90%	Humanos Económicos	\$1500	$\frac{\text{Clientes Satisfechos}}{\text{Total de encuestas realizadas}} * 100$
Aumentar la producción	Determinar acciones que permitan aumentar la producción	Conseguir un aumento del 12% en producción anual	Humanos Económicos	\$10000	$\frac{\text{Ventas anuales año actual}}{\text{Ventas anuales año anterior}} - 1 * 100$
Optimización de procesos de producción	Determinar los procesos que requiera asistencia con el fin de optimizar recursos.	Aumentar la producción en un 15%	Humanos Económicos	\$1000	$\frac{\text{Numero de productos vendidos}}{\text{Numero total de productos}} * 100$
Mejorar el	Analizar los niveles	Conseguir el 90%	Humanos	\$500	



UNIVERSIDAD DE CUENCA

desempeño laboral	de desempeño laboral de los trabajadores.	del desempeño laboral	Económicos		$\frac{\text{Número de empleados satisfechos}}{\text{Total de empleados}} * 100$
Desarrollar las capacidades y habilidades laborales	Determinar actividades recreativas para el adecuado desarrollo de las capacidades y habilidades laborales	Capacitaciones semestrales	Humanos Económicos	\$1200	$\frac{\text{Número de empleados capacitados}}{\text{Total de empleados}} *$
Optimización de procesos y recursos	Definir las ares que necesiten las aplicaciones de optimización de recursos.	Optimizar los recursos en un 10%	Humanos Económicos	\$1200	$\frac{\text{Total de productos producidos}}{\text{Total de recursos utilizados}} * 100$
			Total	\$ 20000	

Elaborado por: Autoras

Fuente: Pastificio Nilo (2018)



3.8 Análisis Económico y Financiero

Para el análisis respectivo se expone información económica - financiera del año 2017 de la empresa Pastificio Nilo Cía. Ltda., y se realiza una proyección de su futuro con la finalidad de determinar la viabilidad económica del modelo de negocio para su estabilidad a largo plazo.

3.8.1 Plan financiero

El plan financiero se visualizó desde dos perspectivas: escenario actual y escenario propuesto. De la misma manera se refleja la situación económica financiera de la empresa a partir de la elaboración de los estados financieros proyectados hasta el año 2021, tomando como base el año vigente del estudio para las posteriores proyecciones y análisis.

Es importante mencionar que para algunas proyecciones de los estados financieros se utilizará la inflación acumulada que según el Banco Central del Ecuador (2017) es del 0,41%; de la misma manera se tomará en cuenta la tasa de crecimiento del sector correspondiente al año 2018 que es el 5% según la revista (Ekos, 2018).



➤ **Costos y Gastos**

Proyección de Costos y Gastos

Tabla 24: Costos y gastos escenario actual

Años	2017	2018	2019	2020	2021
Costos de producción y ventas	\$ 1.001.878	\$ 1.051.972	\$ 1.104.570	\$ 1.159.799	\$ 1.217.789
Total costos	\$ 1.001.878	\$ 1.051.972	\$ 1.104.570	\$ 1.159.799	\$ 1.217.789
Gastos de ventas	\$ 67.329	\$ 70.696	\$ 74.230	\$ 77.942	\$ 81.839
Gastos administración	\$ 132.439	\$ 139.061	\$ 146.014	\$ 153.315	\$ 160.981
Gastos financieros	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Gastos no deducibles	\$ 11.959	\$ 12.557	\$ 13.185	\$ 13.844	\$ 14.537
Total gastos	\$ 211.728	\$ 222.314	\$ 233.430	\$ 245.101	\$ 257.356

Elaborado por: Autoras

Fuente: Pastificio Nilo (2018)

**Tabla 25: Costos y Gastos escenario propuesto**

Años	2017	2018	2019	2020	2021
Costos de producción y ventas	\$ 1.001.878	\$ 1.051.972	\$ 1.104.570	\$ 1.159.799	\$ 1.217.789
Total costos	\$ 1.001.878	\$ 1.051.972	\$ 1.104.570	\$ 1.159.799	\$ 1.217.789
Gastos de ventas	\$ 67.329	\$ 70.696	\$ 74.230	\$ 77.942	\$ 81.839
Gastos administración	\$ 132.439	\$ 139.061	\$ 146.014	\$ 153.315	\$ 160.981
Gastos financieros	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Gastos no deducibles	\$ 11.959	\$ 12.557	\$ 13.185	\$ 13.844	\$ 14.537
Gastos anual del modelo	\$ 0	\$ 20.000	\$ 21.000	\$ 22.050	\$ 23.153
Total gastos	\$ 211.728	\$ 242.314	\$ 254.430	\$ 267.151	\$ 280.509

Elaborado por: Autoras

Fuente: Pastificio Nilo (2018)

Como se observa en las proyecciones de costos y gastos que tiene la empresa Pastificio Nilo Cía. Ltda. se evidencia que al establecerse el escenario propuesto se incurrirá en un gasto adicional de \$2000 en el primer año y de ser viable dicha oferta, se lo aplicará en los próximos años.



➤ Ingresos

Tabla 26: Proyección de Ingresos escenario actual

INGRESOS POR SECTORES – CLIENTES					
SECTORES	2017	2018	2019	2020	2021
Charasol	\$ 773	\$ 776	\$ 779	\$ 783	\$ 786
Checa	\$ 3.753	\$ 3.768	\$ 3.783	\$ 3.799	\$ 3.814
Chiquintad	\$ 14.086	\$ 14.144	\$ 14.202	\$ 14.260	\$ 14.319
Cuenca	\$ 619.983	\$ 622.525	\$ 625.077	\$ 627.640	\$ 630.213
Paccha	\$ 151	\$ 152	\$ 153	\$ 153	\$ 154
Ricaurte	\$ 19.149	\$ 19.228	\$ 19.307	\$ 19.386	\$ 19.465
Cumbe	\$ 1.090	\$ 1.094	\$ 1.099	\$ 1.103	\$ 1.108
Llacao	\$ 4.697	\$ 4.716	\$ 4.735	\$ 4.755	\$ 4.774
Total de ingresos por ventas	\$ 663.682	\$ 666.403	\$ 669.136	\$ 671.879	\$ 674.634

Elaborado por: Autoras

Fuente: Pastificio Nilo (2018)

Tabla 27: Proyección de Ingresos escenario propuesto

INGRESOS POR SECTORES – CLIENTES					
SECTORES	2017	2018	2019	2020	2021
Charasol	\$ 773	\$ 819	\$ 869	\$ 921	\$ 976
Checa	\$ 3.753	\$ 3.978	\$ 4.216	\$ 4.469	\$ 4.738
Chiquintad	\$ 14.086	\$ 14.931	\$ 15.827	\$ 16.777	\$ 17.783
Cuenca	\$ 619.983	\$ 657.182	\$ 696.613	\$ 738.410	\$ 782.714
Paccha	\$ 151	\$ 160	\$ 170	\$ 180	\$ 191
Ricaurte	\$ 19.149	\$ 20.298	\$ 21.516	\$ 22.807	\$ 24.176
Cumbe	\$ 1.090	\$ 1.155	\$ 1.225	\$ 1.298	\$ 1.376
Llacao	\$ 4.697	\$ 4.979	\$ 5.277	\$ 5.594	\$ 5.930
Total de ingresos por ventas	\$ 663.682	\$ 703.503	\$ 745.713	\$ 790.456	\$ 837.884

Elaborado por: Autoras

Fuente: Pastificio Nilo (2018)



En comparación a las proyecciones de los ingresos, se pudo evidenciar que al aplicar el escenario propuesto los ingresos por ventas tendrán un incremento del 6% lo que aumentará la producción y generará mayor rentabilidad.

➤ **Flujo de caja**

Para la proyección de flujo de caja se tomó como base el año 2017 y los siguientes años se proyectó en base a la inflación acumulada anual del 0,41% según el Banco Central del Ecuador (2017).

Flujo de Caja de PASTIFICIO NILO C. LTDA.

PASTIFICIO NILO CÍA. LTDA.

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO

CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO ECONOMICO 2017

Flujo del efectivo por actividades operacionales	\$ 33.621
Efectivo recibido de los clientes	\$ 1.243.657
Efectivo pagado a proveedores	\$ -1.210.036
Flujo neto por actividades operacionales	\$ 33.621
Flujo del efectivo por actividades de inversión	\$ -5.639
Flujo del efectivo por actividades de financiamiento	\$ -95.909
Flujo neto del efectivo	\$ -67.927
Saldo inicial del efectivo y sus equivalentes	\$ 121.859
Saldo final del efectivo y sus equivalentes	\$ 53.932

Elaborado por: Autoras

Fuente: Pastificio Nilo (2017)

**Flujo de caja proyectado****Tabla 28: Flujo de caja proyectado escenario actual**

	2017	2018	2019	2020	2021
Flujo del efectivo por actividades operacionales	\$33.621	\$33.759	\$33.898	\$34.037	\$34.176
Efectivo recibido de los clientes	\$1.243.657	\$1.248.756	\$1.253.876	\$1.259.017	\$1.264.179
Efectivo pagado a proveedores	\$-1.210.036	\$-1.214.997	\$-1.219.978	\$-1.224.980	\$-1.230.003
Flujo neto por actividades operacionales	\$33.621	\$33.759	\$33.898	\$34.037	\$34.176
Flujo del efectivo por actividades de inversión	\$-5.639	\$0	\$0	\$0	\$0
Flujo del efectivo por actividades de financiamiento	\$-95.909	\$-96.303	\$-96.697	\$-97.094	\$-97.492
Flujo neto del efectivo	\$-67.927	\$-62.543	\$-62.800	\$-63.057	\$-63.316
Saldo inicial del efectivo y sus equivalentes	\$121.859	\$122.359	\$122.860	\$123.364	\$123.870
Saldo final del efectivo y sus equivalentes	\$53.932	\$59.815	\$60.061	\$60.307	\$60.554

Elaborado por: Autoras**Fuente:** Pastificio Nilo (2018)

Como se demuestra en el flujo de caja proyectado del escenario actual, el saldo final no tendrá un aumento significativo, es decir, que en cada año no se generarán incrementos en los flujos de efectivo por actividades operacionales debido a que, no existen motivaciones para forjar dicho incremento.



Tabla 29: Flujo de caja proyectado escenario propuesto

	2017	2018	2019	2020	2021
Flujo del efectivo por actividades operacionales	\$ 33.621	\$ 103.280	\$ 177.395	\$ 256.235	\$ 340.086
Efectivo recibido de los clientes	\$ 1.243.657	\$ 1.318.277	\$ 1.397.373	\$ 1.481.216	\$ 1.570.089
Efectivo pagado a proveedores	\$ -1.210.036	\$ -1.214.997	\$ -1.219.978	\$ -1.224.980	\$ -1.230.003
Flujo neto por actividades operacionales	\$ 33.621	\$ 103.280	\$ 177.395	\$ 256.235	\$ 340.086
Flujo del efectivo por actividades de inversión	\$ -5.639	\$ -20.000	\$ -21.000	\$ -22.050	\$ -23.153
Flujo del efectivo por actividades de financiamiento	\$ -95.909	\$ -96.303	\$ -96.697	\$ -97.094	\$ -97.492
Flujo neto del efectivo	\$ -67.927	\$ -13.023	\$ 59.697	\$ 137.091	\$ 219.441
Saldo inicial del efectivo y sus equivalentes	\$ 121.859	\$ 122.359	\$ 122.860	\$ 123.364	\$ 123.870
Saldo final del efectivo y sus equivalentes	\$ 53.932	\$ 109.336	\$ 182.558	\$ 260.456	\$ 343.311

Elaborado por: Autoras

Fuente: Pastificio Nilo (2018)

En este flujo de caja proyectado con escenario propuesto se establece un panorama muy diferente al flujo de caja actual, ya que, se genera una variación evidente en la cuenta; efectivo recibido de los clientes; puesto que, al usar la propuesta se plantea conseguir el 6% de incremento de las ventas, favoreciendo de esta manera al aumento del saldo final del flujo de efectivo.



➤ **Balance general**

Para la proyección de balance general se calcula según la inflación acumulada del 0,41% correspondiente al año 2018, como se muestra en las siguientes proyecciones:

Tabla 30: Proyección balance general escenario actual

ACTIVO	2017	2018	2019	2020	2021
CORRIENTE					
Caja	\$ 9749	9788	9829	9869	9909
Bancos	\$ 24120	24219	24318	24418	24518
Inversiones Temporales	\$ 20063	20145	20227	20310	20394
Clientes	\$ 269370	270474	271583	272697	273815
Préstamo Empleados	605	608	610	613	615
Préstamo Mopalex	735	738	741	744	747
Provisión Cuentas Incobrables	-2716	-2727	-2738	-2750	-2761
Impuestos Anticipados	9377	9416	9454	9493	9532
Crédito tributario Impuesto Renta	5294	5316	5338	5360	5382
Anticipo a proveedores	1563	1569	1576	1582	1589
Inventario Materia Prima	8565	8600	8635	8670	8706
Inventario Materiales y Suministros	18391	18467	18543	18619	18695
Inventario Mercaderías	18605	18681	18758	18834	18912
Inventario Productos en Proceso	4782	4801	4821	4841	4861
Inventario Productos Terminados	7122	7151	7181	7210	7240
SUMA ACTIVO CORRIENTE	395624	397246	398875	400510	402152
FIJO					
Terrenos	340150	340150	340150	340150	340150



Valorización del terreno	431823	431823	431823	431823	431823
Edificio	169312	169312	169312	169312	169312
Depre. Acumu. Edificio	-16931	-16931	-16931	-16931	-16931
Maquinaria	79497	79497	79497	79497	79497
Depr.acumu. Maquinaria	-69805	-69805	-69805	-69805	-69805
Equipo de oficina	3199	3199	3199	3199	3199
Depre.acumu.equipo oficina	-769	-769	-769	-769	-769
Equipo de computación	4600	4600	4600	4600	4600
Depre.acumu.equipo computa	-3380	-3380	-3380	-3380	-3380
Muebles y enseres	2758	2758	2758	2758	2758
Depre.acumu.muebles y enseres	-979	-979	-979	-979	-979
Vehículos	22000	22000	22000	22000	22000
Depre.acumu.vehiculos	-12222	-12222	-12222	-12222	-12222
Inventario herramientas repuestos	2847	2847	2847	2847	2847
Depre.acum.herramientas	-445	-445	-445	-445	-445
Instalaciones	1420	1420	1420	1420	1420
Construcciones en curso	53692	53692	53692	53692	53692
SUMA ACTIVO FIJO	1006766	1006766	1006766	1006766	1006766
Diferidos	5000	5250	5513	5788	6078
SUMA OTROS ACTIVOS	5000	5250	5513	5788	6078
SUMA EL ACTIVO	1407390	1409263	1411154	1413065	1414996
PASIVO					
CORRIENTE	189636	191078	192034	193006	193994
Proveedores	147954	148560	149170	149781	150395
Sueldos y Salarios por pagar	10986	11031	11076	11122	11167
Beneficios Sociales	20161	20244	20327	20410	20494
Acreedores Varios	1929	1937	1945	1953	1961
Enfundados por pagar	2923	2935	2947	2959	2971
Seguro Social	2935	2947	2959	2971	2983



Instituciones Fiscales	1022	1026	1030	1035	1039
Gastos Por Pagar	428	430	432	433	435
Cobros anticipados	1298	1304	1309	1314	1320
Otros Pasivos		664	840	1028	1229
NO CORRIENTE					
Provi.Ind. Laboral	255453	256501	257552	258608	259669
SUMA EL PASIVO	445089	447578	449586	451614	453663
PATRIMONIO					
Capital Social	406	408	409	411	413
Reserva Legal	1126	1130	1135	1140	1144
Reserva Facultativa	9599	9639	9678	9718	9758
Reserva por valuación aplicada niff	486593	486593	486593	486593	486593
Superávit Revaluación Acumulada	431823	431823	431823	431823	431823
Utilidad No Distribuida Ejercicios Anteriores	82199	82199	82199	82199	82199
Pérdidas acumuladas	-39423	-39585	-39747	-39910	-40074
Perdida presente ejercicio	-10022	-10523	-10523	-10523	-10523
SUMA EL PATRIMONIO	962301	961684	961568	961451	961333
SUMA PASIVO Y PATRIMONIO	1407390	1409263	1411154	1413065	1414996

Elaborado por: Autoras

Fuente: Pastificio Nilo (2018)

Tabla 31: Proyección balance general con escenario propuesto.

ACTIVO	2017	2018	2019	2020	2021
CORRIENTE					
Caja	\$9.749	\$9.788	\$9.829	\$9.869	\$9.909
Bancos	\$24.120	\$24.219	\$24.318	\$24.418	\$24.518
Inversiones Temporales	\$20.063	\$20.145	\$20.227	\$20.310	\$20.394
Clientes	\$269.370	\$270.474	\$271.583	\$272.697	\$273.815
Préstamo Empleados	\$605	\$608	\$610	\$613	\$615
Préstamo Mopalex	\$735	\$738	\$741	\$744	\$747
Provisión Cuentas	-\$2.716	-\$2.727	-\$2.738	-\$2.750	-\$2.761



Incobrables					
Impuestos Anticipados	\$9.377	\$9.416	\$9.454	\$9.493	\$9.532
Crédito tributario Impuesto Renta	\$5.294	\$5.316	\$5.338	\$5.360	\$5.382
Anticipo a proveedores	\$1.563	\$1.569	\$1.576	\$1.582	\$1.589
Inventario Materia Prima	\$8.565	\$8.600	\$8.635	\$8.670	\$8.706
Inventario Materiales y Suministros	\$18.391	\$18.467	\$18.543	\$18.619	\$18.695
Inventario Mercaderías	\$18.605	\$18.681	\$18.758	\$18.834	\$18.912
Inventario Productos en Proceso	\$4.782	\$4.801	\$4.821	\$4.841	\$4.861
Inventario Productos Terminados	\$7.122	\$7.151	\$7.181	\$7.210	\$7.240
SUMA ACTIVO CORRIENTE	\$395.624	\$397.246	\$398.875	\$400.510	\$402.152
FIJO					
Terrenos	\$340.150	\$340.150	\$340.150	\$340.150	\$340.150
Valorización del terreno	\$431.823	\$431.823	\$431.823	\$431.823	\$431.823
Edificio	\$169.312	\$169.312	\$169.312	\$169.312	\$169.312
Depre. Acumu. Edificio	-\$16.931	-\$16.931	-\$16.931	-\$16.931	-\$16.931
Maquinaria	\$79.497	\$79.497	\$79.497	\$79.497	\$79.497
Depr.acumu. Maquinaria	-\$69.805	-\$69.805	-\$69.805	-\$69.805	-\$69.805
Equipo de oficina	\$3.199	\$3.199	\$3.199	\$3.199	\$3.199
Depre.acumu.equipo oficina	-\$769	-\$769	-\$769	-\$769	-\$769
Equipo de computación	\$4.600	\$4.600	\$4.600	\$4.600	\$4.600
Depre.acumu.equipo computa	-\$3.380	-\$3.380	-\$3.380	-\$3.380	-\$3.380
Muebles y enseres	\$2.758	\$2.758	\$2.758	\$2.758	\$2.758
Depre.acumu.muebles y enseres	-\$979	-\$979	-\$979	-\$979	-\$979
Vehículos	\$22.000	\$22.000	\$22.000	\$22.000	\$22.000
Depre.acumu.vehiculos	-\$12.222	-\$12.222	-\$12.222	-\$12.222	-\$12.222
Inventario herramientas repuestos	\$2.847	\$2.847	\$2.847	\$2.847	\$2.847
Depre.acum.herramienta s	-\$445	-\$445	-\$445	-\$445	-\$445
Instalaciones	\$1.420	\$1.420	\$1.420	\$1.420	\$1.420
Construcciones en curso	\$53.692	\$53.692	\$53.692	\$53.692	\$53.692
SUMA ACTIVO FIJO	\$1.006.76 6	\$1.006.76 6	\$1.006.76 6	\$1.006.76 6	\$1.006.76 6



Diferidos	\$5.000	\$5.250	\$5.513	\$5.788	\$6.078
SUMA OTROS ACTIVOS	\$5.000	\$5.250	\$5.513	\$5.788	\$6.078
SUMA EL ACTIVO	\$1.407.39 0	\$1.409.26 3	\$1.411.15 4	\$1.413.06 5	\$1.414.99 6
PASIVO					
CORRIENTE	\$189.636	\$191.078	\$192.034	\$193.006	\$193.994
Proveedores	\$147.954	\$148.560	\$149.170	\$149.781	\$150.395
Sueldos y Salarios por pagar	\$10.986	\$11.031	\$11.076	\$11.122	\$11.167
Beneficios Sociales	\$20.161	\$20.244	\$20.327	\$20.410	\$20.494
Acreedores Varios	\$1.929	\$1.937	\$1.945	\$1.953	\$1.961
Enfundados por pagar	\$2.923	\$2.935	\$2.947	\$2.959	\$2.971
Seguro Social	\$2.935	\$2.947	\$2.959	\$2.971	\$2.983
Instituciones Fiscales	\$1.022	\$1.026	\$1.030	\$1.035	\$1.039
Gastos Por Pagar	\$428	\$430	\$432	\$433	\$435
Cobros anticipados	\$1.298	\$1.304	\$1.309	\$1.314	\$1.320
Otros Pasivos		\$664	\$840	\$1.028	\$1.229
NO CORRIENTE					
Provi.Ind. Laboral	\$255.453	\$256.501	\$257.552	\$258.608	\$259.669
SUMA EL PASIVO	\$445.089	\$447.578	\$449.586	\$451.614	\$453.663
PATRIMONIO					
Capital Social	\$406	\$408	\$409	\$411	\$413
Reserva Legal	\$1.126	\$1.130	\$1.135	\$1.140	\$1.144
Reserva Facultativa	\$9.599	\$9.639	\$9.678	\$9.718	\$9.758
Reserva por valuación aplicada niff	\$486.593	\$486.593	\$486.593	\$486.593	\$486.593
Superávit Revaluación Acumulada	\$431.823	\$431.823	\$431.823	\$431.823	\$431.823
Utilidad No Distribuida Ejercicios Anteriores	\$82.199	\$82.199	\$82.199	\$82.199	\$82.199
Pérdidas acumuladas	-\$39.423	-\$39.585	-\$39.747	-\$39.910	-\$40.074
Perdida presente ejercicio	-\$10.022	-\$10.523	-\$10.523	-\$10.523	-\$10.523
SUMA EL PATRIMONIO	\$962.301	\$961.684	\$961.568	\$961.451	\$961.333
SUMA PASIVO Y PATRIMONIO	\$1.407.39 0	\$1.409.26 3	\$1.411.15 4	\$1.413.06 5	\$1.414.99 6

Elaborado por: Autoras

Fuente: Pastificio Nilo (2018)



En relación al balance general de la empresa Pastificio Nilo C. Ltda. se corroboró que, al no implementarse el escenario actual, la compañía no tendrá mayor cambio en sus cuentas e incluso obtuvo pérdida del ejercicio contable durante los próximos años, mientras que, con el escenario propuesto, la perspectiva es diferente, porque, la empresa presenta ganancias y se incrementa el patrimonio del mismo.

➤ **Estado de pérdidas y ganancias**

Tabla 32: Estado de pérdidas y ganancias Pastificio Nilo

PASTIFICIO NILO C. LTDA. CUENCA-ECUADOR ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL CORRESPONDIENTE AL 31 DICIEMBRE 2017			
			%
Ventas netas		\$ 1.202.996	100
Ventas 12%	\$ 51.935		
Ventas 0%	\$ 1.151.061		
Costos de produccion y ventas		\$ 1.001.878	83
Gastos de ventas		\$ 67.329	6
Gastos administración		\$ 132.439	11
Gastos financieros		\$ 0	0
Gastos no deducibles		\$ 11.959	1
Total costos y gastos		\$ 1.213.606	
Perdida operacional		\$ -10.609	
Otros ingresos		\$ 587	
Perdida neta		\$ -10.022	100

Elaborado por: Autoras

Fuente: Pastificio Nilo (2018)



Tabla 33: Estado de pérdidas y ganancias proyectado escenario actual

	2017	2018	2019	2020	2021
Ventas Netas	\$ 1.202.996	\$ 1.263.146	\$ 1.326.303	\$ 1.392.618	\$ 1.462.249
Ventas 12%	\$ 51.935	\$ 54.532	\$ 57.258	\$ 60.121	\$ 63.127
Ventas 0%	\$ 1.151.061	\$ 1.208.614	\$ 1.269.045	\$ 1.332.497	\$ 1.399.122
COSTOS DE PRODUCCION Y VENTAS	\$ 1.001.878	\$ 1.051.972	\$ 1.104.570	\$ 1.159.799	\$ 1.217.789
GASTOS DE VENTAS	\$ 67.329	\$ 70.696	\$ 74.230	\$ 77.942	\$ 81.839
GASTOS ADMINISTRACION	\$ 132.439	\$ 139.061	\$ 146.014	\$ 153.315	\$ 160.981
GASTOS FINANCIEROS	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
GASTOS NO DEDUCIBLES	\$ 11.959	\$ 12.557	\$ 13.185	\$ 13.844	\$ 14.537
TOTAL COSTOS Y GASTOS	\$ 1.213.606	\$ 1.274.286	\$ 1.338.000	\$ 1.404.900	\$ 1.475.145
PERDIDA OPERACIONAL	\$ -10.609	\$ -11.140	\$ -11.697	\$ -12.282	\$ -12.896
Otros Ingresos	\$ 587	\$ 617	\$ 648	\$ 680	\$ 714
PERDIDA NETA	\$ -10.022	\$ -10.523	\$ -11.049	\$ -11.602	\$ -12.182

Elaborado por: Autoras

Fuente: Pastificio Nilo (2018)



Tabla 34: Estado de pérdidas y ganancias proyectado con escenario propuesto

	2017	2018	2019	2020	2021
Ventas netas	\$ 1.202.996	\$ 1.338.935	\$ 1.419.271	\$ 1.504.427	\$ 1.594.693
Ventas 12%	\$ 51.935	\$ 57.803	\$ 61.272	\$ 64.948	\$ 68.845
Ventas 0%	\$ 1.151.061	\$ 1.281.131	\$ 1.357.999	\$ 1.439.479	\$ 1.525.848
Costos de producción y ventas	\$ 1.001.878	\$ 1.051.972	\$ 1.104.570	\$ 1.159.799	\$ 1.217.789
Gastos de ventas	\$ 67.329	\$ 70.696	\$ 74.230	\$ 77.942	\$ 81.839
Gastos administración	\$ 132.439	\$ 139.061	\$ 146.014	\$ 153.315	\$ 160.981
Gastos financieros	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Gastos no deducibles	\$ 11.959	\$ 12.557	\$ 13.185	\$ 13.844	\$ 14.537
Gastos anual del escenario propuesto		\$ 20.000	\$ 21.000	\$ 22.050	\$ 23.153
Total costos y gastos	\$ 1.213.606	\$ 1.294.286	\$ 1.359.000	\$ 1.426.950	\$ 1.498.298
Perdida/ganancia operacional	\$ -10.609	\$ 44.649	\$ 60.271	\$ 77.477	\$ 96.395
Otros ingresos	\$ 587	\$ 617	\$ 648	\$ 680	\$ 714
Perdida/ganancia neta	\$ -10.022	\$ 45.266	\$ 60.918	\$ 78.157	\$ 97.109

Elaborado por: Autoras

Fuente: Pastificio Nilo (2018)

Como se puede observar en el flujo de caja en el escenario proyectado la empresa Pastificio Nilo C. Ltda. tendrá una ganancia significativa para el año 2021 en comparación al flujo de caja del escenario actual. En contexto, al no aplicar el modelo la empresa tendrá pérdidas netas hasta el año 2021.

3.8.2 Indicadores Financieros

Para evaluar a la empresa se procederá a analizar los indicadores financieros:

Tabla 35: Indicadores Financieros

INDICADORES DE LIQUIDEZ	FORMULA	2017	2018	2019	2020	2021
LIQUIDEZ CORRIENTE	ACTIVO CORRIENTE	2,09	2,09	2,09	2,09	2,09
	PASIVO CORRIENTE					
CAPITAL DE TRABAJO	ACTIVO CORRIENTE - PASIVO CORRIENTE	\$205.988	\$206.832	\$207.680	\$208.532	\$209.387
INDICADORES DE RENTABILIDAD	FORMULA	2017	2018	2019	2020	2021
MARGEN BRUTO	UTILIDAD BRUTA VENTAS	0,17	0,21	0,22	0,23	0,24
	VENTAS					
MARGEN OPERACIONAL	UTILIDAD OPERACIONAL	-0,009	0,033	0,042	0,051	0,060
	VENTAS					
INDICADORES DE EFICIENCIA	FORMULA	2017	2018	2019	2020	2021
ROTACION DEL ACTIVO	VENTAS	0,85	0,95	1,01	1,06	1,13
	ACTIVO TOTAL					
ROTACION DE INVENTARIOS	COSTO DE VENTAS	48,95	51,19	53,52	55,97	58,53
	INVENTARIO PROMEDIO					
ROTACION PROVEEDORES	COSTO DE VENTAS	6,77	7,08	7,40	7,74	8,10
	PROVE. PROME					
ROTACION DE CTAS X COBRAR	VENTAS	4,47	4,95	5,23	5,52	5,82
	CLIENTES					
CICLO OPERATIVO Y EFECTIVO	FORMULA	2017	2018	2019	2020	2021
ROA	UTILIDAD NETA	\$ -0,01	\$ 0,03	\$ 0,04	\$ 0,06	\$ 0,07
	ACTIVOS TOTALES					
ROE	ROA*ACT TOTAL/RECURSOS PROPIOS	\$ -0,02	\$ 0,08	\$ 0,11	\$ 0,13	\$ 0,17

Elaborado por: Autoras

Fuente: Pastificio Nilo (2018)



➤ **Indicadores de liquidez**

Para los años proyectados se observa que por cada dólar de deuda a corto plazo se tiene \$2,09 mostrando ser constante este valor para los años venideros. El capital de trabajo para el año 2017 es menor en comparación con el año 2021.

➤ **Indicadores de rentabilidad**

Los indicadores proyectados reflejan que el margen bruto va aumentando considerablemente, este indicador nos dice que por cada \$1 vendido en el año 2017 se generó 0,27 ctvs. de utilidad bruta y al llegar al año 2021 se obtendrá 0.24ctvs. por cada \$1 vendido de utilidad bruta.

El margen operacional refleja que en el año 2017 por cada \$1 vendido hay una pérdida operativa, para el año 2021 se espera una utilidad operativa de 0,06 ctvs.

➤ **Indicadores de eficiencia**

La rotación del activo demuestra que actualmente rota 0,85 veces en el año nuestro activo y al finalizar el análisis lo hace en un 1,13 veces. Para la rotación del inventario en el año 2017 rota 48,95 veces y en el año 2021 rotara 58,53 veces. La rotación de proveedores nos demuestra que rotara entre 7 y 8 veces en el año, durante la aplicación del modelo de negocios. La rotación de cuentas por cobrar menciona que en el año 2017 rota 4,47 veces incrementándose considerablemente con el análisis en un 5,82 veces.

➤ Análisis Dupont

En el año 2017 la empresa invertirá en la aplicación del modelo, es decir empezara con un ROE negativo, en los años posteriores el ROE es mayor al ROA.

3.8.3 Evaluación de Rentabilidad

Para la evaluación de la viabilidad del modelo de negocio se usará el criterio de evaluación del Valor Actual Neto el cual permite obtener el valor presente de los flujos de efectivo generados por un proyecto, para el mismo se usa una tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR) como tasa de descuento para lo cual se proyectó la inflación de los últimos 5 años, y se tomó una estructura de capital de 80% recursos propios y 20% recursos ajenos que es el promedio de los 2 últimos años analizados.

Inflación Proyectada

Tabla 36:Proyección de la inflación

Proyección de la inflación	
2017	-0,20 %
2018	-0,21 %
2019	-1,10 %
2020	-1,40 %
2021	-2,09 %

Elaborado por: Autoras

Fuente: Banco Central del Ecuador

➤ **Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento**

Tabla 37: Tasa mínima aceptable de rendimiento

Año	2017	2018	2019	2020	2021	Promedio
Tasa de inflación (i)	-0,0020	-0,0021	-0,0110	-0,0140	-0,0209	-0,0100
Premio al riesgo (f)	0,1500	0,1500	0,1500	0,1500	0,1500	0,1500
i*f	-0,0003	-0,000315	-0,00165	-0,0021	-0,003135	-0,0015
TMAR	0,1477	0,1476	0,1374	0,1339	0,1260	0,1385

Elaborado por: Autoras

Fuente: Banco Central del Ecuador

➤ **Tasa de descuento**

Tabla 38: Tasa de descuento

ORIGEN DE LOS RECURSOS	COSTO ESTIMADO	FACTOR DE PONDERACION	COSTO PONDERADO
PATRIMONIO	0,1385	0,80	0,1108
DEUDA	0,05	0,20	0,0100
TASA DE DESCUENTO DEL PROYECTO (COSTO PONDERADO PATRIMONIO + DEUDA)			0,1208

Elaborado por: Autoras

Fuente: Pastificio Nilo

➤ **Valor Actual Neto (VAN)**

El Valor Actual Neto es el valor actual/presente de los flujos de efectivo netos de una propuesta, entendiéndose por flujos de efectivo netos la diferencia entre los ingresos y egresos periódicos. Estos valores permiten establecer que el estudio debe aceptarse si $VAN > 0$ y se rechaza si $VAN < 0$. Para determinar este tipo de decisiones se establece la siguiente fórmula:

$$VAN = -I_0 + \sum_{j=1}^n \frac{FN_j}{(1+i)^j}$$



Tabla 39: Calculo del Valor Actual Neto (VAN) con escenario propuesto

Tabla 40: Calculo del valor actual neto

AÑOS	FLUJO NETO EFECTIVO (FNE) CON MODELO	$(1+i)^n$	$FNE/(1+i)^n$
0	-20000,00		-20000,00
1	109335,93	1,0012080	109204,01
2	182557,87	1,0024175	182117,61
3	260455,62	1,0036284	259514,01
4	343311,35	1,0048408	341657,47
VAN			872493,09

Elaborado por: Autoras

Fuente: Pastificio Nilo (2018)

Acorde a los datos obtenidos, se determina un VAN de \$872493,09 que sería el beneficio que obtendrá la empresa después de pagar los costos de inversión, lo que demuestra que al aplicar el escenario propuesto el proyecto es beneficioso, ya que recuperamos la inversión y obtenemos ganancias desde el primer año.

➤ **Tasa interna de retorno (TIR)**

La tasa interna de retorno es la tasa que la empresa espera obtener si decide llevar a cabo un proyecto.

TIR	6,07%
------------	-------

Si el TMAR es menor que el TIR se acepta la realización del proyecto. Después de realizar el respectivo cálculo de la tasa Interna de Retorno se plantea la siguiente decisión:

$$\text{TMAR}=5,40\% < \text{TIR}= 6,07\%; \text{ se acepta.}$$



El TIR al ser mayor a la tasa de descuento sustenta que no solo se recuperará el capital invertido, sino también se obtendrá beneficios; por lo que el proyecto es rentable.

➤ **Rentabilidad**

La rentabilidad hace énfasis a los beneficios que se han obtenido o se pueden obtener al momento de realizar una propuesta.

$$RENTABILIDAD OPERACIONAL = \frac{UTILIDAD OPERACIONAL}{VENTAS} * 100$$

$$RENTABILIDAD = \frac{44648.87}{1.338.934,70} * 100$$

$$RENTABILIDAD = 0,03335 * 100$$

$$RENTABILIDAD = 3,33\%$$

Se determina una rentabilidad operacional del 3,33 % que, en comparación a los años anteriores este porcentaje supera en dos puntos y en base a ello, se determina que la aplicación del modelo de negocios es netamente rentable.



CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE IMPACTOS Y VIABILIDAD DEL MODELO DE NEGOCIO

A lo largo del desarrollo del presente trabajo se ha determinado la importancia de generar un aporte significativo para la empresa Pastificio Nilo Cia Ltda. tenga un alto nivel de reconocimiento en el sector y mediante ello mejore su productividad y comercialización de productos.

Se ha planteado un modelo de negocios (Balanced Score Card) como herramienta de medición y evaluación de cada uno de los ejes involucrados dentro del negocio mejorando así la toma de decisiones el mismo que consiguió un análisis global del mercado como del consumidor, el modelo propuesto tiene estrategias y lineamientos para captar más clientes y fidelizar a los existentes.

En cuanto a obtener una mayor rentabilidad se pretende la aplicación de indicadores los cuales serán apoyados por el mejoramiento de procesos dentro de la organización lo que permitirá la diferenciación ante su competencia.

4.1 Plan de monitoreo y evaluación

El plan de monitoreo y evaluación permite determinar la calidad del desempeño de ciertas actividades con el fin de determinar el alcance de los objetivos planteados.

Para la elaboración del plan de monitoreo y evaluación se estructuró los objetivos, los indicadores y los medios de verificación representada en la siguiente matriz:

Tabla 41: Indicadores de Impacto Esperados

Objetivos	Indicador	Fuentes de verificación
Incrementar el nivel de ingresos y rentabilidad de la empresa	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Fondos propios}} * 100$	Estado de resultados
Aumentar la producción de pastas.	$\frac{\text{Ventas productos Anuales}}{\text{Produccion Anual}} * 100$	Estado de resultados
Mejorar el nivel de satisfacción de los clientes	$\frac{\text{Clientes Satisfechos}}{\text{Total de encuestas realizadas}} * 100$	Encuesta de percepción
Reconocer la marca en el mercado	$\frac{\text{Consumidores Finales}}{\text{Total de encuestas realizadas}} * 100$	Encuesta de percepción
Conocer la rotación de inventarios	$\frac{\text{Tiempo de fabricación de un producto}}{\text{Rotacion de inventarios}} * 100$	Inventarios
Cumplimiento y eficacia	$\frac{\text{Número de pedidos solicitados}}{\text{Número de pedidos entregados}} * 100$	Informe de pedidos
Medir la competitividad del producto	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Mercado Total}} * 100$	Estado de resultados
Mejorar el desempeño laboral	$\frac{\text{Capacitaciones}}{\text{Número de personas capacitadas}} * 100$	Registro del personal capacitado
Desarrollar las capacidades y habilidades laborales	$\frac{\text{Capacitaciones}}{\text{Número de personas capacitadas}} * 100$	Registro del personal capacitado

Elaborado por: Autoras

Fuente: Pastificio Nilo (2018)

4.2 ANÁLISIS DE RIESGOS DEL MODELO

4.2.1 Riesgos críticos y medidas de mitigación

El riesgo siempre está presente, por eso, es importante identificar los posibles riesgos y las medidas a tomar, es por ello que las medidas de mitigación son estrategias que ayudarán a reducir la probabilidad de la ocurrencia de riesgos, y lograr el adecuado cumplimiento de objetivos.

Para identificar el riesgo a la que está expuesta la empresa se utilizará la información relevante de posibles riesgos internos, esta información se desarrollará dentro de una matriz de riesgos, que según Siles y Mondelo (2014) “es una herramienta de control y gestión que permite visualizar los riesgos desde la etapa de planificación del proyecto, facilitando así la mitigación al maximizar las oportunidades y minimizando el impacto negativo en el proyecto”.

Con esta matriz se consiguiera identificar y cuantificar los riesgos para lograr una gestión adecuada que afecte al proyecto de forma significativa. Antes de realizar esta matriz se establecerán las siguientes condiciones para poder determinar los diferentes riesgos:





			GRAVEDAD (IMPACTO)				
			MUY BAJO	BAJO	MEDIO	ALTO	MUY ALTO
APARICIÓN (probabilidad)	MUY ALTA	5	5	10	15	20	25
	ALTA	4	4	8	12	16	20
	MEDIA	3	3	6	9	12	15
	BAJA	2	2	4	6	8	12
	MUY BAJA	1	1	2	3	4	5
	Riesgo muy grave. Requiere medidas preventivas urgentes. No se debe iniciar el proyecto sin la aplicación de medidas preventivas urgentes y sin acotar sólidamente el riesgo.						
	Riesgo importante. Medidas preventivas obligatorias. Se deben controlar fuertemente las variables de riesgo durante el proyecto.						
	Riesgo apreciable. Estudiar económicamente si es posible introducir medidas preventivas para reducir el nivel de riesgo. Si no fuera posible, mantener las variables controladas.						
	Riesgo marginal. Se vigilará aunque no requiere medidas preventivas de partida.						

Figura 2: Parámetros de la matriz de riesgo

Elaborado por: Autoras



De acuerdo a los parámetros antes indicados se procede a realizar la matriz de riesgo de la empresa:

Tabla 42: Matriz de Riesgo

Riesgo	Probabilidad (P)	Impacto (I)	Gravedad (P*I)	Medidas de Control (mitigación)
Exceder el presupuesto estimado para la ejecución del modelo de negocio	4	5	20	Determinar un fondo adicional para solventar imprevistos
Inadecuada estimación de valores económicos para la implantación del modelo	2	5	10	
Inapropiada identificación, evaluación y control de los principales peligros para garantizar la inocuidad de los alimentos (pastas).	3	2	6	Realizar un plan de control de manera individualizada y eficaz en los procesos de cada producto.
Inapropiada socialización del modelo hacia los colaboradores	4	3	12	Ejecutar un plan de comunicación entre todos los colaboradores de la empresa
Alta rotación de personal operativo	3	4	12	Establecer nuevas políticas de contratación



Resistencia del personal al cambio	2	4	8	Reforzar la comunicación interna
Inadecuados procedimientos operacionales y administrativos	4	4	16	Dar a conocer el manual para que el personal correspondiente lo ponga en práctica.
Canales de distribución no estratégicos	2	3	6	Aplicar un nuevo diseño de rutas y los canales de distribución.
Inapropiada aplicación de la cadena de valor	4	3	12	Rediseñar la cadena de valor, organizarla y aplicarla.

Elaborado por: Autoras

Fuente: Pastificio Nilo (2018)

4.3 APOORTE DESDE LO ACADÉMICO HACIA EL DESARROLLO PRODUCTIVO DE LA CIUDAD Y LA REGIÓN.

La contribución académica de los estudiantes con formación universitaria tiene el compromiso de aportar a la sociedad aplicando dichos conocimientos al entorno existente; y para dar fiel testimonio de lo antes mencionado, se presentó esta investigación a cerca de un modelo de negocios para la empresa PASTIFICIO NILO CIA LTDA evalué los procesos organizacionales y productivos existentes, para con ello, se plantea acciones correctivas en todas las actividades mediante estrategias, con el propósito de incrementar su productividad, nivel de ventas y alcanzar la diferenciación en el mercado con un alto nivel competitivo.

Conclusiones

- En la investigación se evidencio que la empresa Pastificio Nilo Cía. Ltda. a pesar de ser una empresa con alta trayectoria, tiene algunas inconsistencias en diferentes áreas que han ocasionado la baja productividad y rentabilidad de la misma.
- Dentro de la investigación de mercados también se determinó que la marca de la empresa se encuentra rezagada, debido a la ausencia de un plan de marketing y al inadecuado uso de medios comunicación (prensa, radio, redes sociales, televisión)
- En el análisis de la cadena de valor se evidencia que el producto estrella es el tallarín blanco siendo el más demandado por el consumidor, a continuación, se observa que el fideo blanco en presentación de 500gr. es el que tiene más acogida en el mercado.
- Respecto al análisis del sector se ha identificado que los consumidores actuales tienen nuevas exigencias para los productos alimenticios, siendo este un factor clave dentro de la innovación y desarrollo de cualquier empresa.
- Mediante el desarrollo del presente trabajo se determina la importancia de implementar un Balance Score Card en la empresa para direccionar sus actividades económicas y productivas con el fin de generar un alto valor competitivo dentro del sector industrial alimenticio.
- Con la implementación del modelo de negocio, la empresa podrá incrementar sus ventas, mejorar la rentabilidad, tener mayor captación de clientes y conseguir la fidelización de los mismos mediante la satisfacción a sus requerimientos, optimización de los recursos disponibles de la empresa, entre otros aspectos positivos y provechosos para la organización.



➤ En relación a los resultados obtenidos en el análisis económico y financiero en caso de implementar el modelo de negocio, se concluyen que el modelo es netamente factible, con un presupuesto de \$20000,

un VAN de \$748685 y una TIR (6,07%) mayor a la tasa de descuento (5,40%) y una rentabilidad de 3,33%.

Recomendaciones

- Tomando en cuenta la aceptación que tiene la pasta (fideos) en cada una de las mesas de la población cuencana y ecuatoriana, se debe aprovechar esta oportunidad para mejorar los atributos del producto, optimizando los recursos disponibles de la empresa y transformando los procesos en formas versátiles para la producción de cada tipo de producto.
- Se sugiere poner atención en los productos estrella, para generar mayor prestigio para la empresa y capturar de esta manera los clientes potenciales de la misma.
- Se recomienda que adopte las nuevas tendencias tecnológicas para mejorar la publicidad de los productos mediante, aplicaciones móviles, portales web o redes sociales, y con ello también, establecer un realce en la imagen corporativa de la misma.
- Es importante poner énfasis en las amenazas y debilidades evidenciadas en el análisis situacional de la empresa, para tomar decisiones y acciones correctivas con el fin de aminorar dichos riesgos perjudiciales para la organización.
- Se recomienda implementar el modelo y socializar el mismo con todo el personal de la empresa con el fin de que los trabajadores apoyen la ejecución del modelo y con ello se alcance el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas.



BIBLIOGRAFÍA

- Acebo, M. (2018). *Estudios industriales, Orientación estratégica para la toma de decisiones*. Guayaquil: ESPOL.
- Acero, R. (2014). *Introducción de la dirección estratégica*. España: Economía.
- Andes. (07 de Diciembre de 2017). *Ecuador estima crecimiento del PIB del 1,5% para 2017*. Obtenido de <https://www.andes.info.ec/es/noticias/economia/1/ecuador-estima-crecimiento-del-pib-del-1-5-para-2017>
- Armstrong, G., & Kloter, P. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Banco Central del Ecuador. (2017). *Inflación Acumulada Anual*. Quito: Banco Central del Ecuador.
- Banco Central del Ecuador. (Diciembre de 2017). *Reporte mensual de inflación*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf201712.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2018). *Tasas de Interés*. Quito: Banco Central del Ecuador.
- Cassinelli, J. (2017). *Al levantamiento de las salvaguardias le quedan 3 fases*. Guayaquil: El Telegrafo.
- CFN. (Julio de 2017). Recuperado el 02 de Diciembre de 2017, de www.cfn.fin.ec: <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2017/08/SNAI-FS-Alimentos-y-Bebidas.pdf>
- CFN. (15 de Julio de 2017). Recuperado el 02 de Diciembre de 2017, de www.cfn.fin.ec: <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2017/10/FS-Fideos-y-Pastas-Final-octubre-2017.pdf>
- Corporación Financiera Nacional. (Octubre de 2017). *Corporación Financiera Nacional*. Recuperado el 2018 de Febrero de 23, de Corporación Financiera Nacional: <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2017/10/FS-Fideos-y-Pastas-Final-octubre-2017.pdf>
- De la Torre, C. (25 de Enero de 2018). *Ecuador busca la estabilidad económica a través de la pequeña empresa*. Obtenido de <https://www.metroecuador.com.ec/ec/noticias/2018/01/25/ecuador-busca-la-estabilidad-economica-traves-la-pequena-empresa.html>



- economiasimple.net*. (10 de Enero de 2016). Obtenido de *economiasimple.net*:
<https://www.economiasimple.net/glosario/oportunidad-de-negocio>
- Ekos. (2016). *Industrias: impactos económicos y encadenamientos productivos*. Quito: Redacción Ekos.
- Ekos. (2017). *Industria de Alimentos: manufactura de mayor aporte al PIB*. Quito: Redacción Ekos.
- Ekos. (6 de Febrero de 2018). *Industria de alimentos y bebidas: la mayor industria del país*. Obtenido de
<http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=10183>
- Ekos negocios. (2017). Ecuador Productivo un proceso en construcción. *Ekos Negocios*, 56-62.
- Fisico Muñoz, M. D. (2016). *ECONOMIA*. Madrid, España: EDITEX. Recuperado el 07 de Febrero de 2018, de
https://books.google.com.ec/books?id=yw_-CwAAQBAJ&pg=PA53&dq=sectores+economicos+definiciones&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiFjv_f1ZTZA hWMpFkKHU2YDKMQ6AEIODAE#v=onepage&q=sectores%20economicos%20definiciones&f=false
- foodVAC. (s.f.). Obtenido de foodVAC: <https://www.foodvac.es/investigacion-y-desarrollo-en-la-industria-alimentaria/>
- Galeas, G. (2014). *Planificacion estrategica como herramienta de gestion administrativa en la asociacion agropecuaria Quinlata*. Obtenido de
<http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/6991/1/tesis-008%20%20Gesti%C3%B3n%20de%20Empresas%20Agr%C3%ADcolas%20y%20manejo%20de%20poscosecha%20-CD%20222.pdf>
- Glas Espinel, J., Alvarado Espinel, V., León Abad, S., & Parra Fonseca, J. C. (2016, Diciembre 16). *industrias.gob.ec*. Retrieved from *industrias.gob.ec*: <http://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/2017/01/politicalIndustrialweb-16-dic-16-baja.pdf>
- Heredia Alvaro, J. A. (2001). *Sistema de indicadores para la mejora y el control integrado de la calidad de los procesos*. Castello de la Plana: Publicacions de la Universitat Jaume. Recuperado el 7 de Noviembre de 2017, de
<https://books.google.com.ec/books?id=uLIt7WeQ7N4C&pg=PA16&dq=indicadores+de+gestion+libros&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwi3f-1463XAhWFLyYKHTmcCVYQ6AEIKTAB#v=onepage&q&f=false>



INEC. (2018). *Índice de Precios al Consumidor (IPC)*. Quito: Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC).

Jacome, H., & King, K. (1 de Agosto de 2013). *industrias.gob.ec*. Obtenido de *industrias.gob.ec*: http://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/08/ESTUDIOS_INDUSTRIALES_MIPYMES.pdf

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *El Cuadro de Mando Integral*. (Planeta Colombina S.A, Ed., & A. Santapau, Trad.) Barcelona, España: Ediciones Gestion 2000. Recuperado el 21 de Noviembre de 2017

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Mapas Estrategicos: Convirtiendo los activos intangible en resultados tangibles*. Barcelona, España: Ediciones Gestion 2000. Recuperado el 20 de Noviembre de 2017

Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. Mexico: Pearson Educación. Obtenido de https://profdariomarketing.files.wordpress.com/2014/03/marketing_kotler-armstrong.pdf

Kotler, P., & Lane Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing*. Mexico: Pearson Educación.

Ley Orgánica de consumo, nutrición y salud alimentaria. (2013). *Ley Orgánica de consumo, nutrición y salud alimentaria*. Quito: Comisión técnica de consumo, nutrición y salud alimentaria.

Ley Orgánica de consumo, nutrición y salud alimentaria. (2013). *Ley Orgánica de consumo, nutrición y salud alimentaria*. Quito: Comisión técnica de consumo, nutrición y salud alimentaria.

Machinery, S. P. (26 de Junio de 2016). *www.storci.com*. Obtenido de *www.storci.com*: https://www.storci.com/Storci_Page.asp?pid=26&lang=ES

Marcinia, R. (2015). *Entorno empresarial, elementos que conforma el micro y macro entorno empresarial y potencial de la empresa*. España: Wordpress.

Mochón, F. (2010). *Economía Principios y Aplicaciones*. Mexico: Mc Graw Hill.

Moderna_Cayambe. (24 de Mayo de 2016). <http://fideoscayambe.com>. Obtenido de <http://fideoscayambe.com>: [www.http://fideoscayambe.com/2016/05/24/origen-fideos-cayambe/](http://fideoscayambe.com/2016/05/24/origen-fideos-cayambe/)

Montoya, C. (2011). El Balanced Scorecard como Herramienta de Evaluación en la Gestión Administrativa. *Revista Científica "Visión de Futuro"*.



- Mora, S. (2013). *Mezcla de Mercadotecnia*. Mexico: Centro de estudios Ayuuk.
- Novoa, R. D. (2018, Febrero). ECUADOR PRODUCTIVO UN PROCESO EN CONSTRUCCION. (O. Cabezas, Ed.) *Ekos Negocios*(286), 54-56. Retrieved Enero 28, 2018, from Ekos Negocios: <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdf/289.pdf>
- Perez Jaramillo, C. M. (s.f.). *SOPORTE CIA LTDA*. Recuperado el 17 de Noviembre de 2017, de <http://www.visionadministrativa.info/biblioteca/control/indicadores/losindicadoresdegestion.pdf>
- Peréz Porto , J., & Merino, M. (18 de Agosto de 2014). *Definición.de*. Obtenido de Definición.de: <https://definicion.de/distribucion/>
- Porter, M. (Noviembre de 2007). La ventaja competitiva de las naciones. *LO MEJOR DE HBR*, 69-71. Recuperado el 07 de Febrero de 2018, de https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/32370097/La_Ventaja_Competitiva_de_las_Naciones.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1518026545&Signature=cmlsDiHZs8GXhrs8RqPcLWDQ7ys%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DLa_Vent
- Quiminet. (17 de Mayo de 2012). *Quiminet.com*. Obtenido de Quiminet.com: <https://www.quiminet.com/empresas/empresas-manufactureras-2741459.htm>
- Ramírez, J. (2012). *Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas*. Mexico: Universidad Veracruzana.
- Sánchez, F. (2012). El Balanced Scorecard como herramienta de gestión en las organizaciones del siglo XXI. *Revista Gestión y desarrollo*, 123-132.
- Sanitaria, N. T. (16 de Octubre de 2015). *controlsanitario.gob.ec*. Obtenido de <https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/02/NORMATIVA-TECNICA-SANITARIA.pdf>
- Siles, R., & Mondelo, E. (2014). *Matriz de Riego*. Obtenido de www.pm4r.org/sites/.../Matriz%20de%20Riesgos%20-%20Guia_0.docx
- Torres M, V. (1993). *Glosario de Mercadotecnia y Negocios*. Mexico: Mc. Graw Hill.
- Tybout, J. R. (15 de Marzo de 2000). *Manufacturing Firms in Developing Countries: How Well Do They Do, and Why?* JOURNAL OF



ECONOMIC LITERATURE. Obtenido de
http://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/08/ESTUDIOS_INDUSTRIALES_MIPYMES.pdf

Urra, F., & Sequeida, M. (2015). *Factores críticos de éxito para empresas en etapa de incubación*. Santiago: Universidad de Chile.

Ventura Victoria, J. (2008). *Análisis Estratégico de la Empresa*. (C. M. Rojo, Ed.) Madrid, España: Magallanes. doi:M-50.234-2008

ANEXOS

Anexo A: Distribución de sectores para aplicación de encuestas

Para realizar la encuesta se identificó los principales lugares de distribución según el número de clientes de la empresa.

Tabla 43: Lugares de distribución de Pastificio Nilo

	CIUDAD	NÚMERO DE CLIENTES	PORCENTAJE DE PONDERACIÓN	POBLACIÓN
1	AZOGUES	192	26,28%	83770
2	BIBLIAN	49	7,55%	23423
3	CAÑAR	3	0,95%	67601
4	CHORDELEG	16	2,41%	14773
5	CUENCA	379	55,69%	614539
6	DELEG	15	1,59%	6727
7	GUALACEO	62	5,53%	48286
	TOTALES	716	100%	859119

Elaborado por: Autoras

Fuente: Pastificio Nilo

Para la encuesta se escogió a la ciudad de cuenca por tener el mayor porcentaje de distribución de la empresa posteriormente se eligió las principales parroquias urbanas y se les dio un porcentaje de ponderación para la posterior aplicación de la encuesta.



Figura 3: Parroquias urbanas del cantón Cuenca¹

¹ Fuente: www.forosecuador.ec

**Anexo B: Análisis de la encuesta piloto**

Se detallan las preguntas con las que se presentó dificultades y se tuvieron que eliminar o modificar.

Tabla 44: Análisis de la encuesta piloto

Pregunta	Observación
¿Con que frecuencia consume fideos?	La opción (Otros), no es muy utilizado o su respuesta es (de vez en cuando), se sugiere cambiarla por una opción que no sea abierta o eliminarla. No poner (Escoja una sola opción) ya que la mayoría de personas comúnmente solo elijen una.
¿En qué días usted compra fideos?	Se sugiere cambiar el planteamiento de la pregunta por: ¿En qué día realiza la compra de la comida (despensa) de su hogar?
¿Qué marca de fideos y tallarines consume principalmente? (Escoja dos opciones)	Modificar la pregunta por: De las siguientes opciones ¿Qué marca de fideos y tallarines consume principalmente?
De las marcas que eligió anteriormente mencione los aspectos por los cuales son sus preferidas (Escoja dos opciones)	Se eliminó la pregunta 6 es muy similar a la pregunta 9. Se conservó la pregunta 9 es más completa para el análisis
¿Cuál es el tamaño de la funda de fideos que usted consume?	Se sugiere agregar el valor en libras en referencia a los gramos. Eliminar la opción otros.
¿En qué medios de comunicación le gustaría conocer acerca de la empresa Pastificio Nilo y los productos que ofrece?	Se debe eliminar la opción otros.
Datos encuestado	En la opción cantón agregue ciudad – cantón.

**Anexo C: Encuesta****ENCUESTA DE PERCEPCION DEL CLIENTE**

Reciba un cordial saludo, somos estudiantes de la Universidad de Cuenca y estamos desarrollando un modelo de negocio con el objeto de conocer su opinión le pedimos que conteste las siguientes preguntas. Toda la información que usted nos brinde es de carácter confidencial.

1. ¿Dentro de sus hábitos alimenticios usted consume fideos?

Sí ☐ Continúe con la encuesta No ☐ Continúe a la pregunta 18

2. ¿Cuántas personas consumen fideos dentro de su hogar? (Escoja una sola opción)

1-3 Personas ☐ 3- 5 Personas ☐
5-7 Personas ☐ 7-9 Personas ☐

Otros (¿Cuántas?) _____

3. ¿Con qué frecuencia consume fideos?

Todos los días ☐ Una vez a la semana ☐
Varias veces a la semana (3 días) ☐ Una vez cada quince días ☐

4. ¿En qué día realiza la compra de la despensa de su hogar? (Escoja una sola opción)

Lunes ☐ Jueves ☐ Domingo ☐
Martes ☐ Viernes ☐
Miércoles ☐ Sábado ☐

5. De las siguientes opciones ¿Qué marca de fideos y tallarines consume principalmente?

- | | | | |
|----------------|--------------------------|------------|--|
| Amancay | <input type="checkbox"/> | Sumesa | <input type="checkbox"/> |
| Oriental | <input type="checkbox"/> | Rica Pasta | <input type="checkbox"/> |
| Don Vittorio | <input type="checkbox"/> | Nilo | <input type="checkbox"/> (No responde 14 y 15) |
| Otros (¿Cuál?) | <input type="checkbox"/> | _____ | |

6. ¿Cuáles son los tipos (formas) de fideos que más consume? (Escoja dos opciones)

MACARRONES ☐LAZO ☐CONCHA ☐ESPIRAL ☐SOPA DE LETRAS ☐CORTADITOS ☐CODO ☐TALLARIN ☐

7. ¿En dónde realiza la compra de fideos? (Escoja una sola opción)

- | | | | | | |
|---------------|--------------------------|---------|--------------------------|----------|--------------------------|
| Supermercados | <input type="checkbox"/> | Tiendas | <input type="checkbox"/> | Mercados | <input type="checkbox"/> |
|---------------|--------------------------|---------|--------------------------|----------|--------------------------|

8. ¿Cuáles son los aspectos más importantes que considera al momento de comprar fideos?

- | | | | |
|------------------|--------------------------|---------|--------------------------|
| Precio | <input type="checkbox"/> | Calidad | <input type="checkbox"/> |
| Guía nutricional | <input type="checkbox"/> | Tamaño | <input type="checkbox"/> |
| Sabor | <input type="checkbox"/> | Marca | <input type="checkbox"/> |

9. ¿En qué formas consume Fideos?

En Carnes (Res, Chanchó ☐ Escado)Sopas ☐Ensaladas ☐**10. ¿Qué aspectos le gustaría encontrar en un fideo? (Escoja dos opciones)**

- ☐ Que tenga un recetario en el empaque
- ☐ Que sea de calidad y precio justo
- ☐ Que no se pegue
- ☐ Que tenga más valor nutricional (Vitaminas)

11. En cada compra Cuánto gasta en promedio al comprar fideos?

- \$0,50 - \$1,00 ☐ \$3,00 - \$3,50 ☐
- \$1,50 - \$2,50 ☐ \$4,00 - \$5,00 ☐

12. ¿Cuál es el tamaño de la funda de fideos que usted consume?

- Grande 1000 Gr. (2,20 lb) ☐ Mediana 500Gr. (1,10 lb) ☐
- Pequeña 200Gr. (0,44 lb) ☐

13. ¿Usted conoce Fideos Nilo?

- Sí ☐ Continúe con la encuesta No ☐ Continúe a la pregunta 17

14. ¿Actualmente consume Fideos Nilo?

- Sí ☐ Continúe con la encuesta No ☐ Continúe con la pregunta 17

15. Respecto a Fideos Nilo Cómo calificaría su nivel de satisfacción (marque con una x en cada una de las columnas)

	Satisfecho	Indiferente	Insatisfecho
Precio			
Sabor			
Calidad			



Presentación (tamaño)			
-----------------------	--	--	--

17. ¿Le gustaría que cambie la presentación actual de Fideos Nilo?

Sí ☐ ¿Cómo? ☐ No Continúe con la pregunta 18

18. Estaría dispuesto a consumir Fideos Nilo?

Sí ☐ Continúe con la encuesta ☐ No ¿Por qué? Termina con la encuesta.

18. ¿En qué medios de comunicación le gustaría conocer a cerca de la empresa PASTIFICIO NILO y los productos que ofrece?

Televisión	<input type="checkbox"/>	Radio	<input type="checkbox"/>
Periódicos	<input type="checkbox"/>	Redes sociales	<input type="checkbox"/>
Volantes	<input type="checkbox"/>		

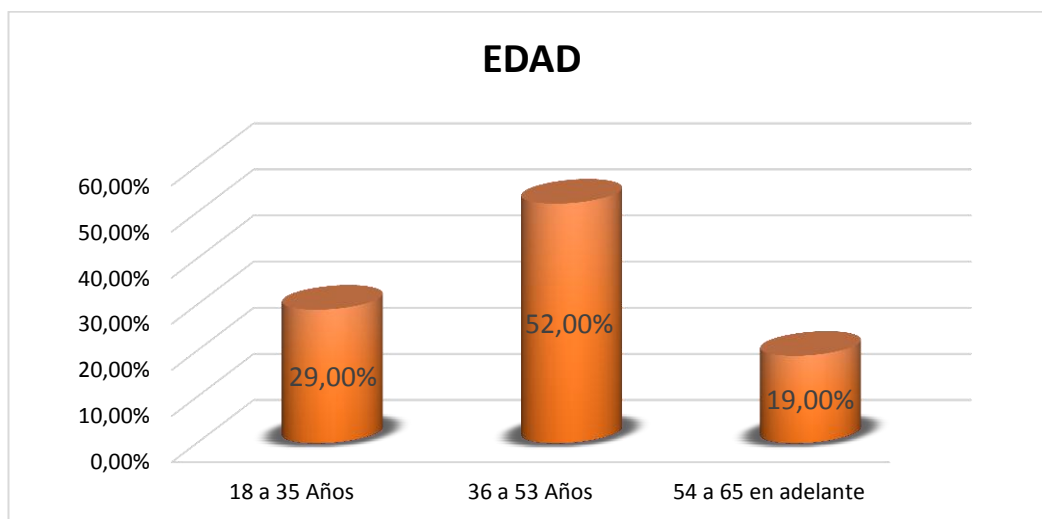
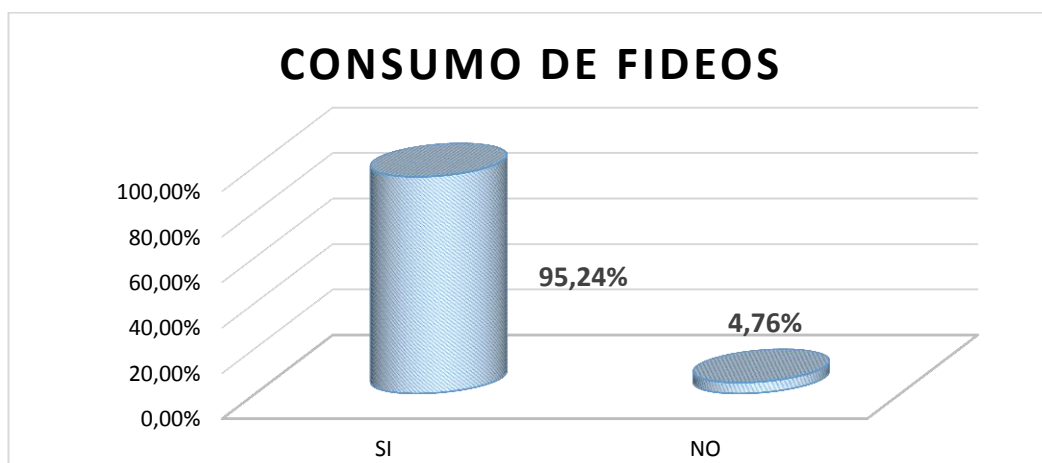
Muchas Gracias por su colaboración.

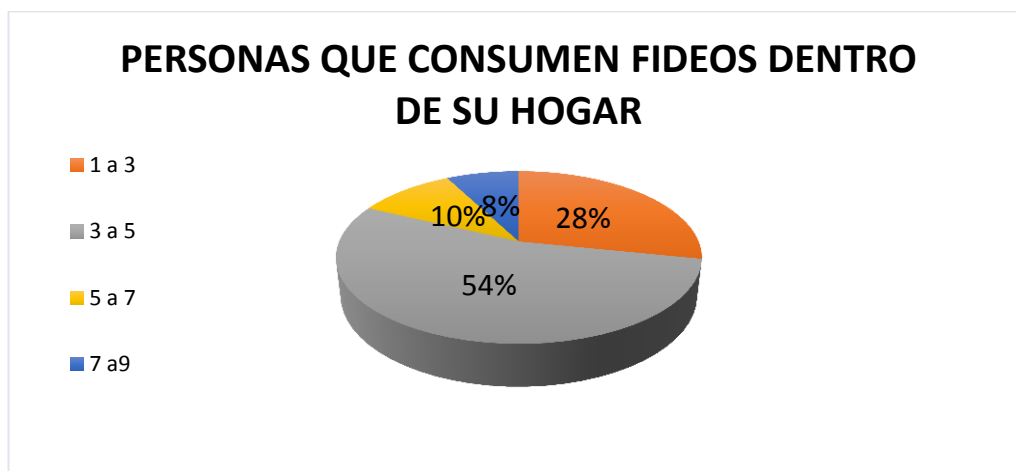
Nombre: _____

Teléfono o dirección electrónica: _____

Edad: _____ **Genero** M ☐ F ☐

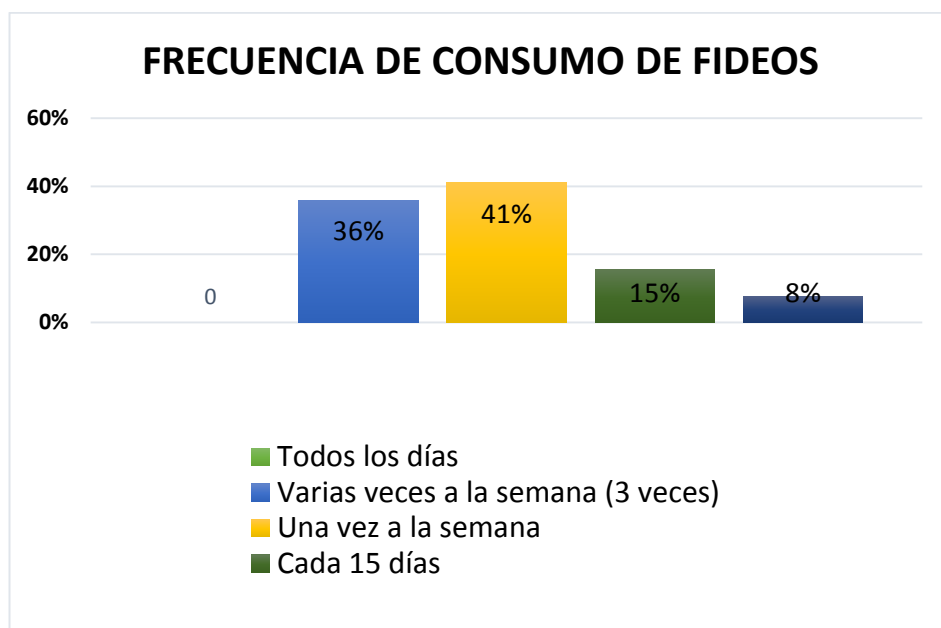
Ocupación: _____ **Parroquia:** _____

ANEXO D: Resultados de las encuestas a consumidores **finales****Anexo D1: Edad del consumidor****Elaborado por:** Autoras**Fuente:** Encuesta percepción del cliente**Anexo D 2: Hábitos de consumo****Elaborado por:** Autoras**Fuente:** Encuesta percepción del cliente

Anexo D 3: Consumo de fideos dentro del hogar

Elaborado por: Autoras

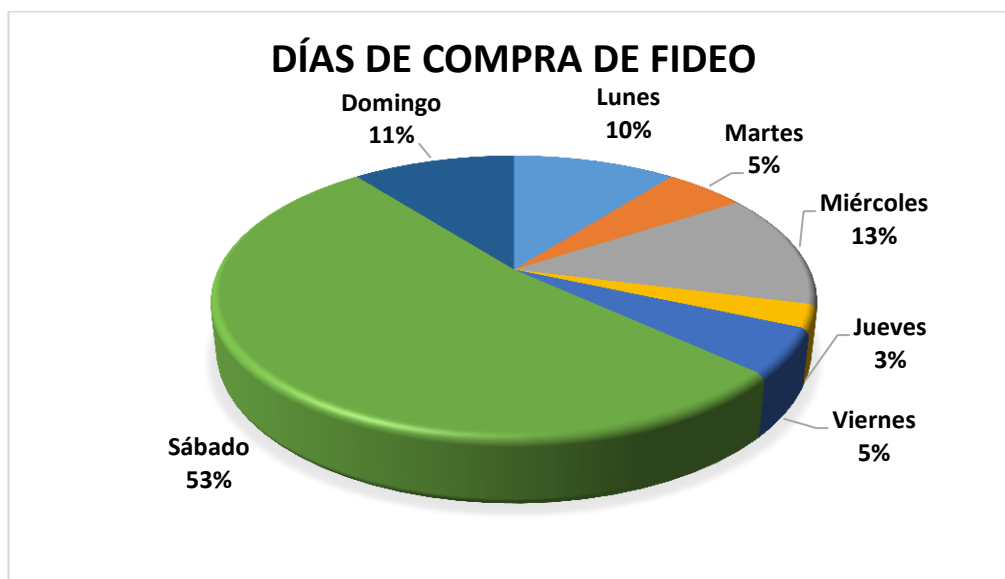
Fuente: Encuesta percepción del cliente

Anexo D 4: Frecuencia de consumo de fideos

Elaborado por: Autoras

Fuente: Encuesta percepción del cliente

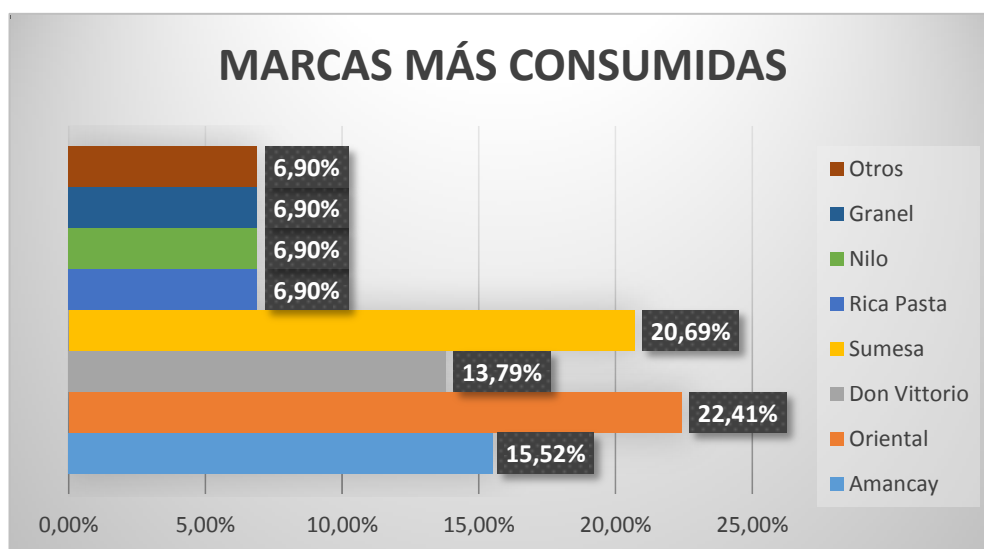
Anexo D 5: Días de compra



Elaborado por: Autoras

Fuente: Encuesta percepción del cliente

Anexo D 6: Marcas Preferidas

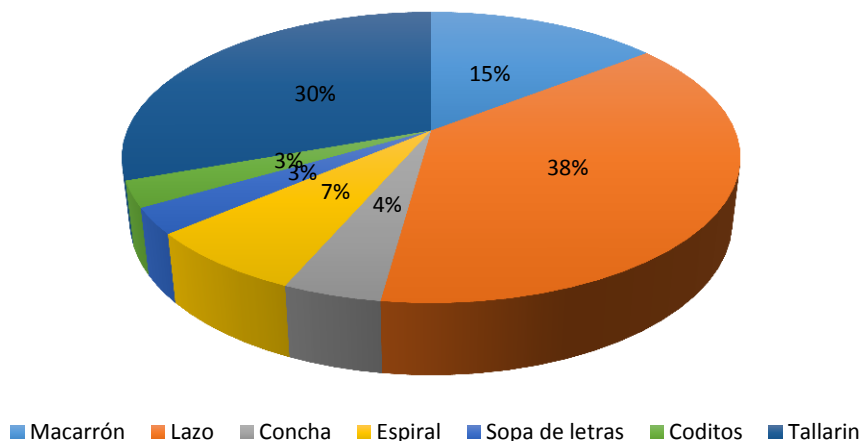


Elaborado por: Autoras

Fuente: Encuesta percepción del cliente

Anexo D 7: Formas de consumo

PRINCIPALES FORMAS DE CONSUMO

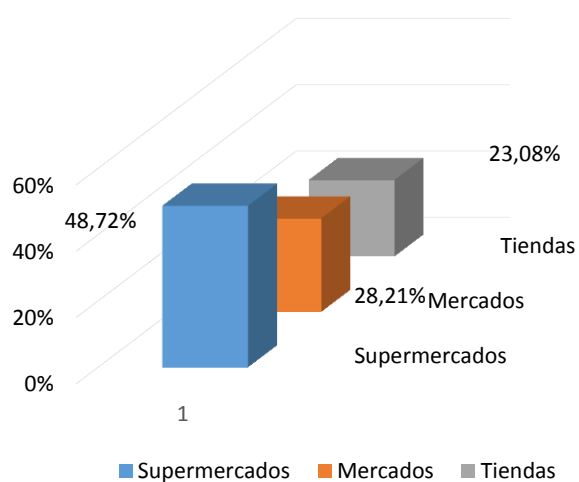


Elaborado por: Autoras

Fuente: Encuesta percepción del cliente

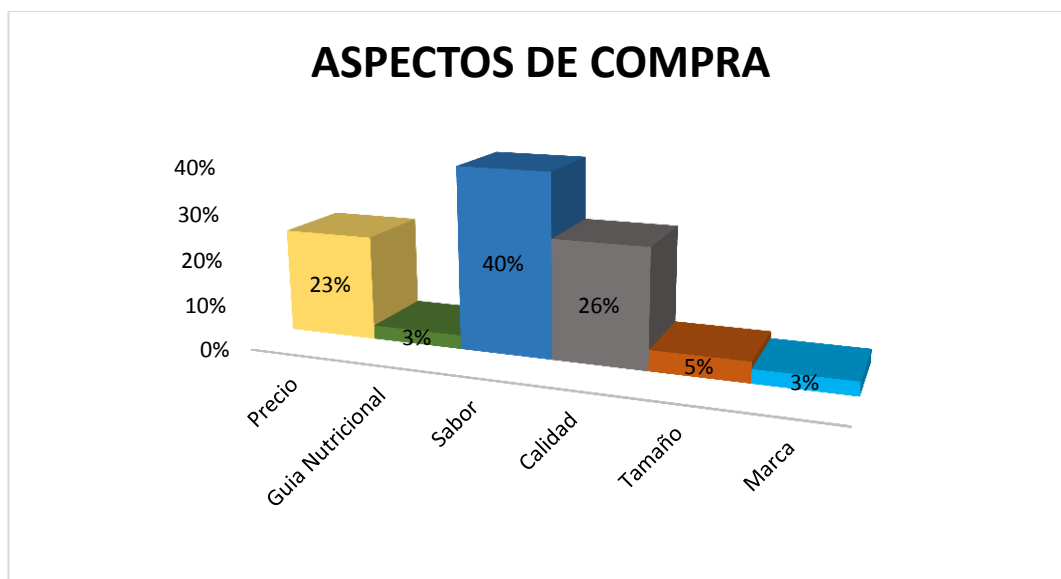
Anexo D 8: Lugares de compra

LUGARES DE COMPRA DEL FIDEO



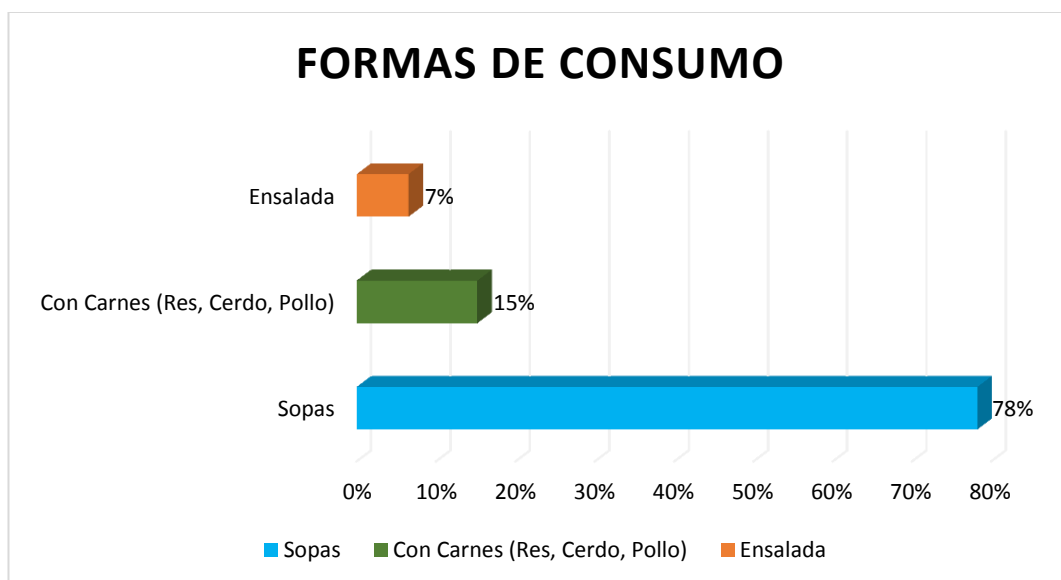
Elaborado por: Autoras

Fuente: Encuesta percepción del cliente

Anexo D 9: Razones de compra

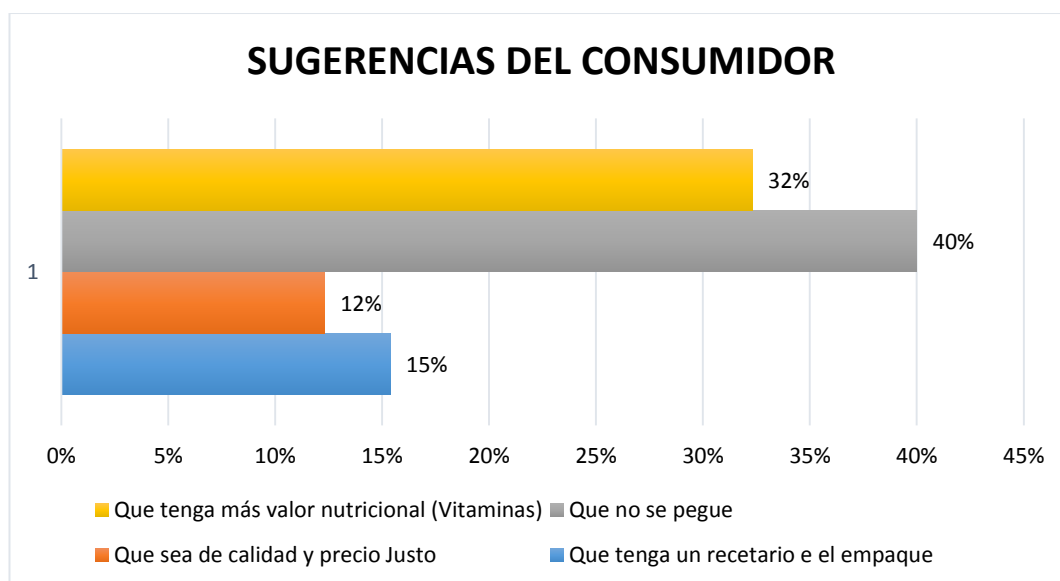
Elaborado por: Autoras

Fuente: Encuesta percepción del cliente

Anexo D 10: Formas de preparación

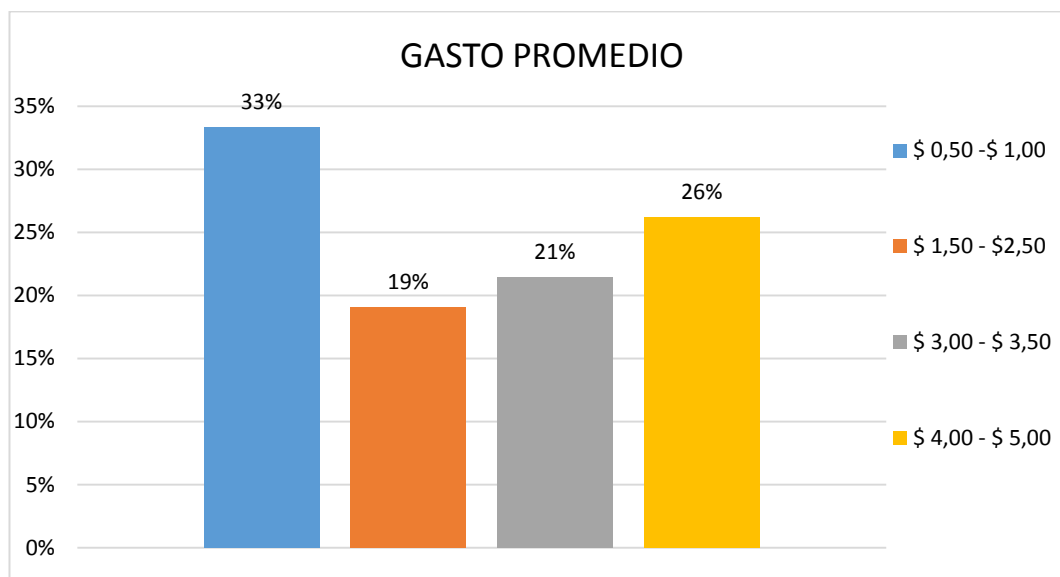
Elaborado por: Autoras

Fuente: Encuesta percepción del cliente

Anexo D 11: Sugerencias del consumidor

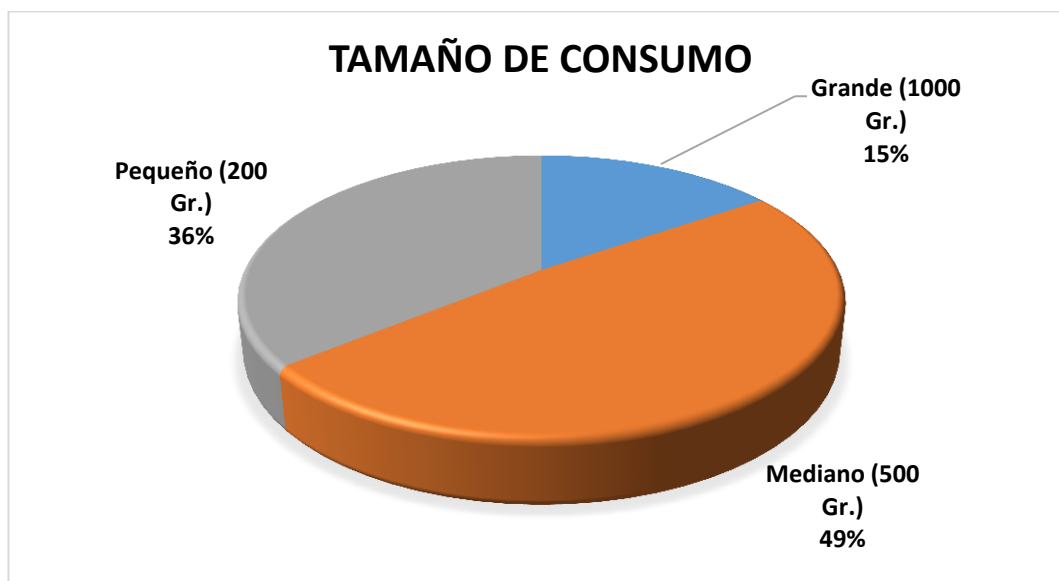
Elaborado por: Autoras

Fuente: Encuesta percepción del cliente

Anexo D 12: Gasto promedio

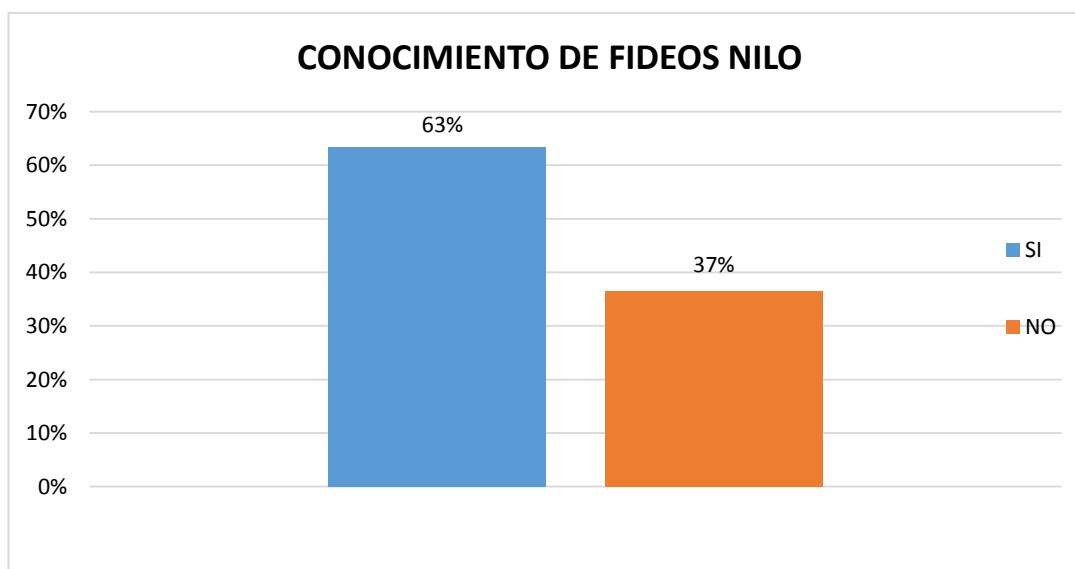
Elaborado por: Autoras

Fuente: Encuesta percepción del cliente

Anexo D 13: Tamaño de consumo

Elaborado por: Autoras

Fuente: Encuesta percepción del cliente

Anexo D 14: Conocimiento de Marca

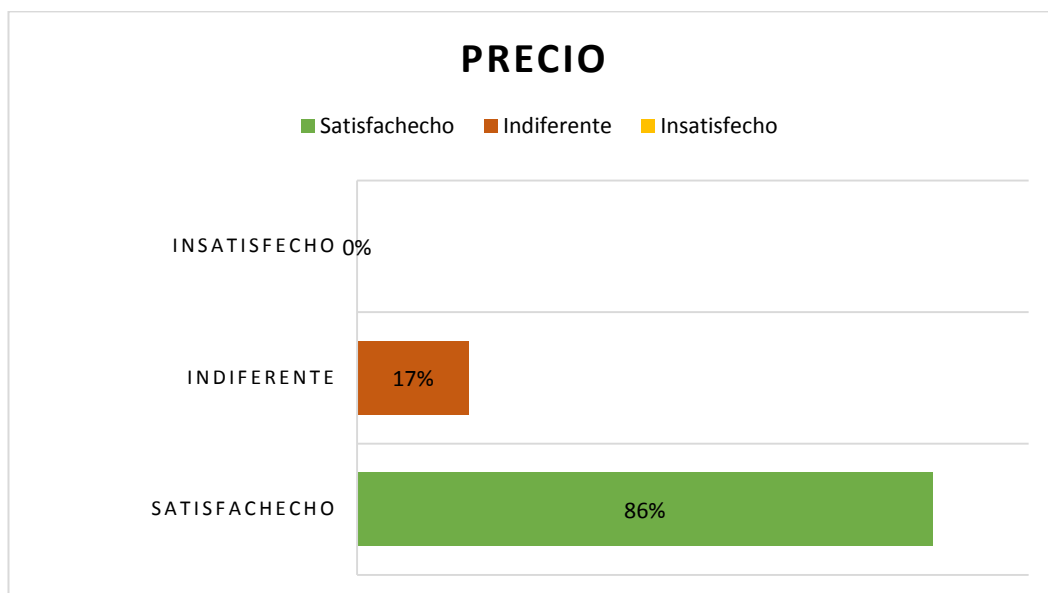
Elaborado por: Autoras

Fuente: Encuesta percepción del cliente

Anexo D 15: Consume fideos Nilo

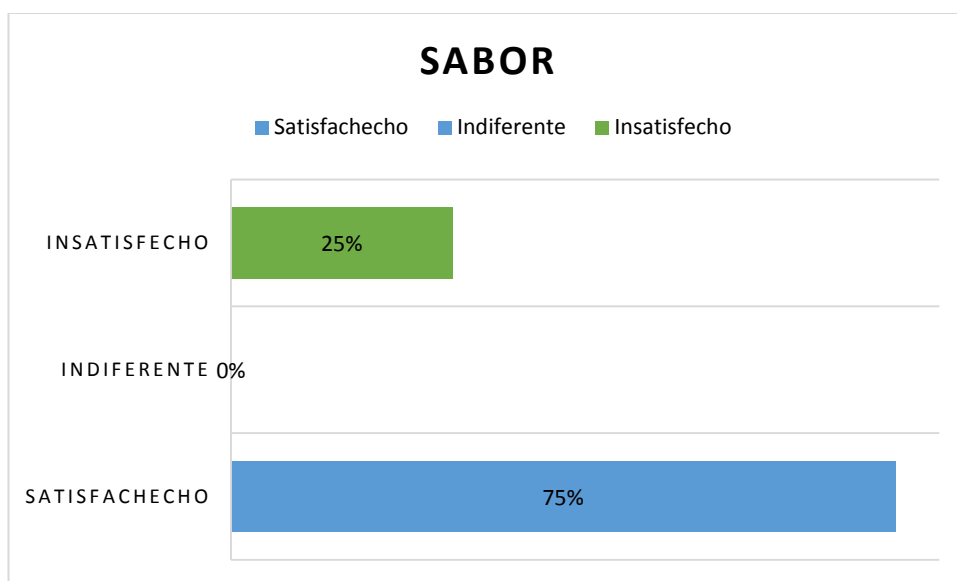
Elaborado por: Autoras

Fuente: Encuesta percepción del cliente

Anexo D 16: Nivel de satisfacción - Precio

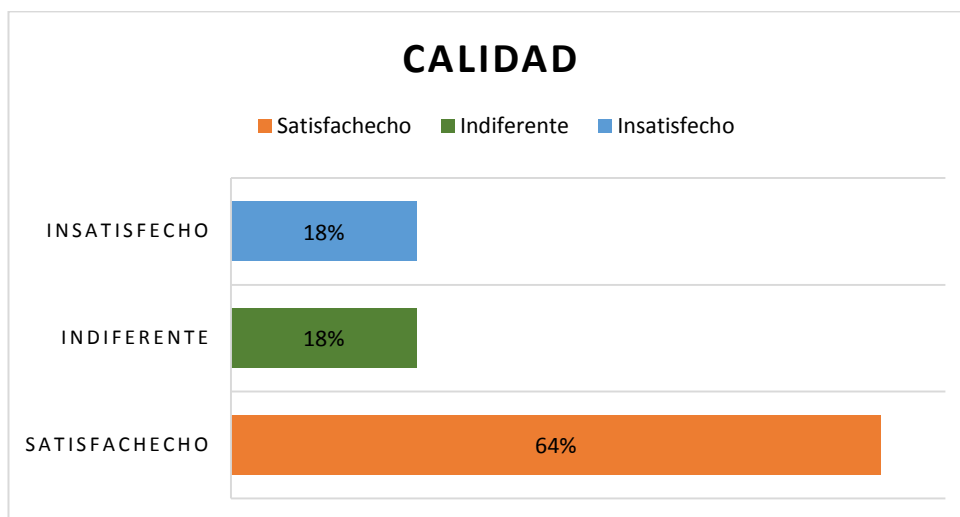
Elaborado por: Autoras

Fuente: Encuesta percepción del cliente

Anexo D 17: Nivel de satisfacción - Sabor

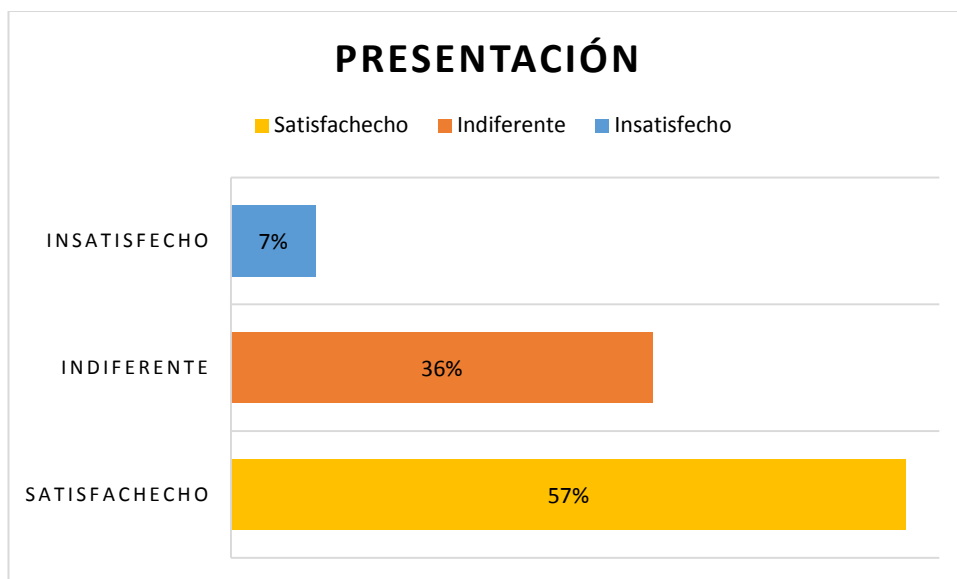
Elaborado por: Autoras

Fuente: Encuesta percepción del cliente

Anexo D 18: Nivel de satisfacción - Calidad

Elaborado por: Autoras

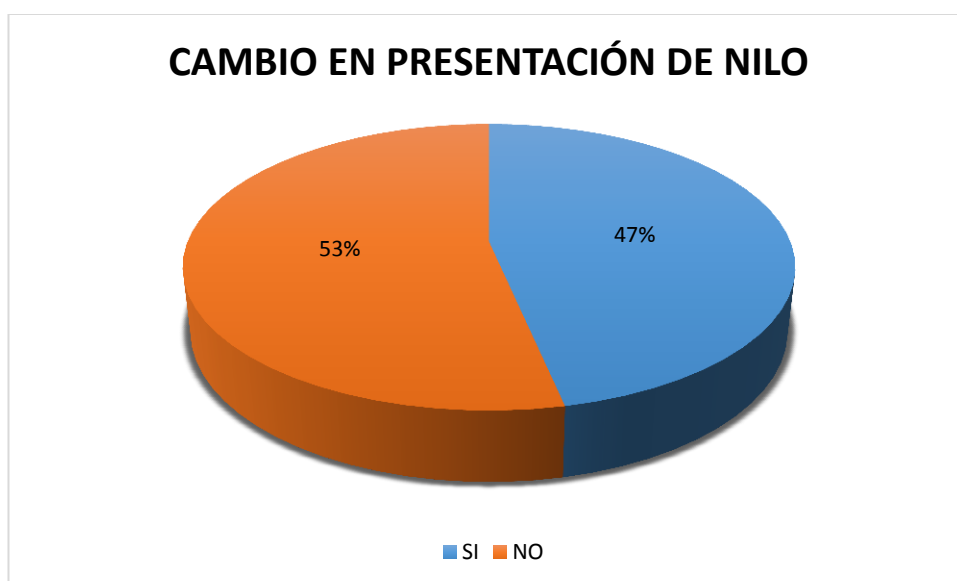
Fuente: Encuesta percepción del cliente

Anexo D 19: Nivel de satisfacción - Presentación

Elaborado por: Autoras

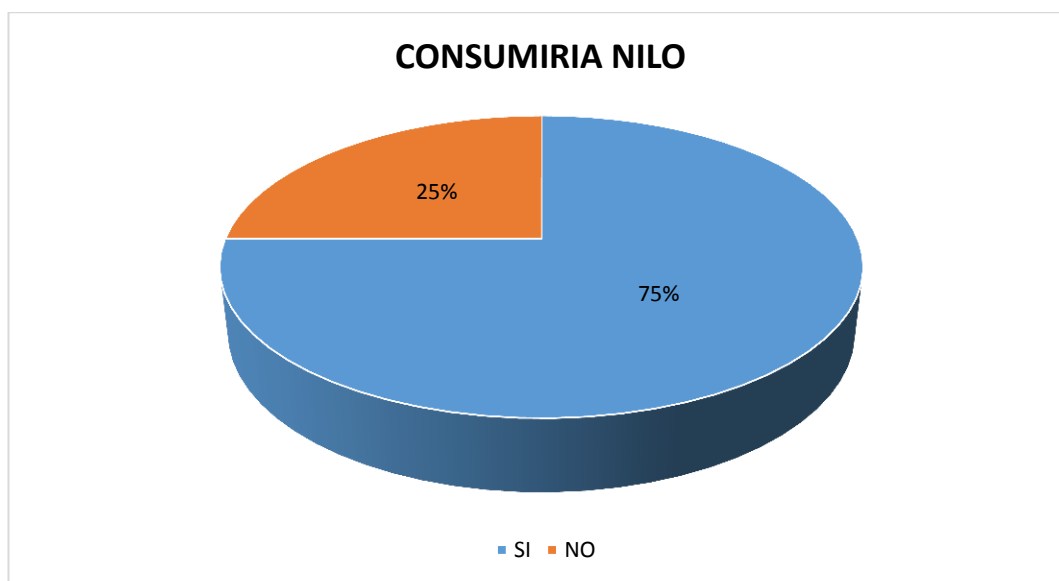
Fuente: Encuesta percepción del cliente

Tabla 45: Cambio en la presentación de Fideos Nilo



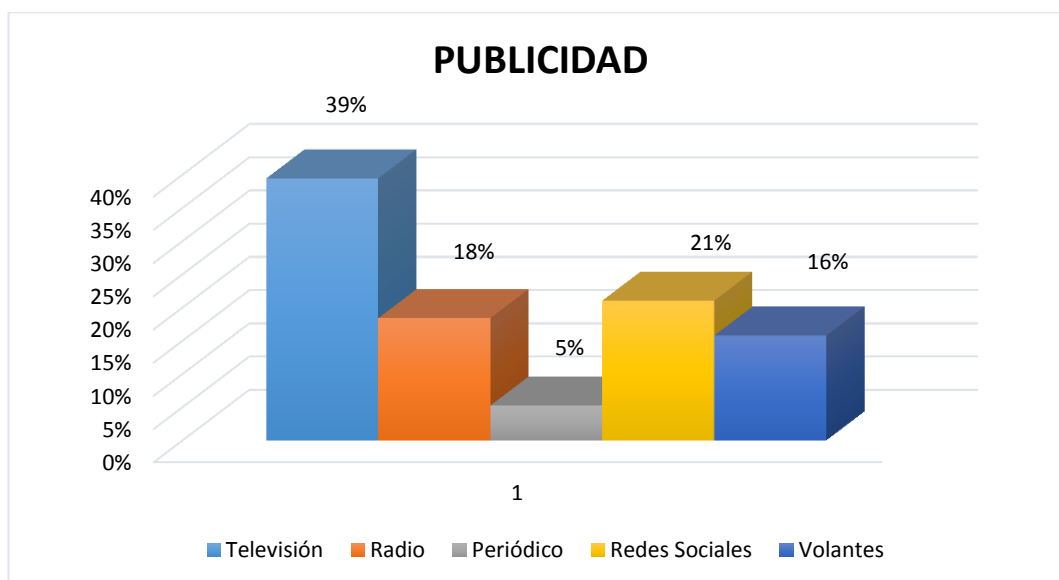
Elaborado por: Autoras

Fuente: Encuesta percepción del cliente

Anexo D 20: Consumiría Fideos Nilo

Elaborado por: Autoras

Fuente: Encuesta percepción del cliente

Anexo D 21: Medios publicitarios para dar a conocer la empresa

Elaborado por: Autoras

Fuente: Encuesta percepción del cliente



ANEXO E: Guía para la entrevista con el gerente

1. ¿Cómo es la relación con sus proveedores?
2. ¿Cómo es el pago que realiza por la materia prima?
3. Las políticas económicas planteadas por este gobierno ¿Le han afectado de alguna manera?
4. Sus clientes y sus políticas de cobro ¿Son realmente efectivas?
5. ¿Cómo está la relación de su pasivo en relación con la empresa?
6. El cambio de conducta de la sociedad hacia comer productos orgánicos o el cuidado de la salud ¿Le ha afectado en algo?
7. Los propietarios ¿Qué porcentaje de participación tienen en sus decisiones?
8. Los empleados ¿Reciben todos los beneficios sociales?
9. ¿Cómo es el ambiente laboral con cada uno de sus empleados?
10. ¿Cuáles son las maquinarias que utilizan?
11. Si las maquinas son rudimentarias ¿Porque no ha pensado cambiarlas?
12. ¿Cuál es el avance tecnológico actualmente dentro de su organización?
13. ¿Si nos comenta una ampliación por qué?
14. ¿La producción actual ayuda a satisfacer a todos sus clientes?
15. Tiene algún lote de producción independiente para sus mayoristas?
16. ¿Cuánto personal utiliza para distribuir a los mayoristas minoristas y detallistas?
17. ¿Cuánto gasta en la distribución de los mayoristas minoristas y detallistas?
18. ¿Cree que maneja un margen adecuado para satisfacer a sus clientes?
19. ¿Qué piensa ofrecer para una innovación a sus nuevos y clientes actuales?
20. ¿Cuál es su producto estrella?
21. ¿Cantidad de quintales diarios que produce?
22. ¿Cantidad de quintales mensuales que produce?
23. ¿Principales productos que producen?
24. ¿Cómo proyectan sus ventas actualmente?



25. ¿Cómo es el proceso actual de compra y venta de materia prima?

26. ¿Cómo es el proceso actual de compra de nuestra mercadería?

27. ¿Cuál es interés actual del negocio? ¿Ventas cobertura? ¿Cómo ha planeado desarrollarlas?

28. ¿Si vende productos de primera necesidad cuantos vende al mes? ¿Cuáles son los más representativos mayorista o minorista?

29. ¿Ha pensado ampliar las instalaciones?

30. ¿Tal vez un cambio de imagen corporativa?